

Pasi Rännäli

# KAAKKOIS-SATAKUNNAN ELINKEINOPALVELUIDEN STRATEGINEN TOTEUTUS

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
2014

# KAAKKOIS-SATAKUNNAN ELINKEINOPALVELUIDEN STRATEGINEN TOTEUTUS

Rännäli, Pasi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Kesäkuu 2014  
Ohjaaja: Kallama, Kimmo ja Suvanto, Mari  
Sivumäärä: 62  
Liitteitä: 2

Asiasanat: elinkeinopalvelu, strategia, strateginen ajattelu

---

Huittisten kaupunki ympäryskuntineen muodostaa Kaakkois-Satakunnaksi kutsuttavan seutukunnan, jonka elinvoimaisuudelle ensiarvoisen tärkeää on sen vireä ja monipuolinen elinkeinoelämä, kuten kaikille muillekin seutukunnille. Elinkeinoelämässä toimintaedellytysten parantamiseksi kunnat pyrkivät tavalla tai toisella tarjoamaan alueensa yrityksille monipuolisia elinkeinotoimen palveluita, joiden kustannustehokas järjestäminen on monille kunnille hyvin haasteellista.

Huittisissa itse järjestettyihin elinkeinotoimen palveluihin ollaan oltu erittäin tyytyväisiä, mutta vaikuttavuuden, monipuolistamisen ja kustannustehokkuuden entisestään tehostamista tavoitellen on syntynyt ajatus elinkeinopalveluiden järjestämisestä yhteistyössä lähikuntien kesken. Olisiko toteutus mahdollinen, miten se tehtäisi ja minkälaisilla periaatteilla toiminta tapahtuisi, ovat niitä kysymyksiä jotka ovat antaneet tälle kehittämistehtävälle lähtökohdat.

Kehittämistyö alkaa lähtötilannekuvauksesta, johon oleellisena osana sisältyy kyseisten kuntien tahtotilan selvittäminen ennen varsinaiseen työskentelyyn ryhtymistä. Kuntien myönteisen suhtautumisen myötä työn tavoitteeksi muodostui Kaakkois-Satakunnan uuden elinkeino-organisaation strategisen toimintamallin ja toteutussuunnitelman kehittäminen. Organisaatioiden strategiaperusteisen toiminnan merkityksellisyydestä johtuen työn teoreettiseksi viitekehyykseksi muodostui strategia eri näkökulmineen. Merkittävän osan työtä muodosti kunkin kunnan johtohenkilöille ja yrittäjäyhdistysten puheenjohtajille kohdistettu kyselytutkimus, jonka tulokset omalta osaltaan ohjasivat työn lopputulosta. Oman viitekehyyksensä luovat myös julkisten elinkeinopalveluiden valtakunnalliset kehittämistoimenpiteet ja selvitystyöt, joiden viitoitusta työssä pyritään hyödyntämään.

Varsinaisena kehittämistyön lopputuloksena rakennettiin tavoitteiden mukainen elinkeinopalveluiden toteutusstrategia, joka sisältää ehdotukset organisaation rakenteesta, visiosta ja arvoista, strategisista tavoitteista, strategisen ajattelun omaksumisen keinoista ja verkostojen rakentamisen tärkeydestä innovatiivisen ja elinvoimaisen toimintaympäristön syntymiseksi.

# SOUTH-EAST SATAKUNTA BUSINESS SERVICES STRATEGIC IMPLEMENTATION

Rännäli, Pasi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Entrepreneurship and Business Competence

June 2014

Supervisor: Kallama, Kimmo and Suvanto, Mari

Number of pages: 62

Appendices: 2

Keywords: business development, strategy, strategic thinking

---

The municipal of Huittinen with its surrounding municipalities forms sub-region called southeast-Satakunta. To its vitality the active and versatile economic life is crucial, like to all sub-regions. To improve its economic life's prerequisite for operation the municipals are trying with one way or another to offer versatile business services to their area's enterprises. The cost-effective arrangement of them is challenging for many municipalities.

In Huittinen the business services have been satisfying but when pursuing for intensification of effectiveness, diversifying, cost-effectiveness there has arisen an idea that business services could be arranged cooperative with nearby municipalities. Would the execution be impossible, how it would be carried out and with what principles the action would happen, are the questions which have given the baselines to this development mission.

The work of development starts with description of the starting point which essentially includes clearing the willingness of the municipalities in question before actually starting to work. Along the positive attitude the goals of the work build up to be to develop Southeast-Satakunta's new business organisation's strategic pattern and execution plan. Due to the import of the organisations strategy based actions the strategy with different point of views became the theoretical framework. A significant part of the work constituted of the survey focused on every municipal's spearheads and chairmen of enterprise unions, which results for its part guided the final result of the work. Also the public business services' national developing actions and investigations create their own framework of which marking out in work is tried to benefit.

As an actual final result of the developing work an implantation strategy of business services was build up. It includes propositions of organisation's structure, vision and values, strategic goals, means of adopting strategic thinking and importance of creating connections to establish an innovative and vital operational environment.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ELINKEINOPALVELUIDEN KEHITTÄMISTARPEEN TAUSTA .....	8
2.1	Asiayhteys tutkimuksiin ja julkaisuihin.....	8
2.2	Yritys-Suomi ja elinkeinopalveluiden uudelleen järjestely .....	11
3	TAVOITTEENA PALVELUIDEN TOTEUTUSSTRATEGIA .....	13
3.1	Tutkimuskysymys ja viitekehys.....	13
3.2	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät .....	14
4	MIKÄ, MITÄ, MIKSI STRATEGIA?.....	18
4.1	Strategian määrittely ja tarve .....	18
4.1.1	Strategiatyypeistä strategiseen johtamiseen .....	19
4.1.2	Strategiatyökaluja .....	21
4.1.3	Strategian viestintä ja jalkauttaminen.....	22
4.1.4	Strategian mittaaminen, operatiivinen tehokkuus ja asemointi .....	23
4.2	Strategialähtöinen organisaatio .....	24
4.2.1	Arvon tuotto ja strategian kuvaaminen.....	25
4.2.2	Strategiakartta arvontuoton kuvaajana .....	26
4.2.3	Strategiamittariston tasapainottamisesta ketterään strategiaan .....	30
4.3	Yksinkertaisesta ymmärrettävyyteen .....	32
5	STRATEGISILLA MUUTOSVOIMILLA ELINVOIMAA .....	34
5.1	Elinkeinopolitiikka strategisten muutosten keskellä.....	34
5.2	Kuntaliitolta tukea elinvoimaa vahvistaville strategisille valinnoille .....	37
6	HAASTATTELUTUTKIMUKSET JA VIERAILUT .....	38
6.1	Haastattelututkimuksen toteutus ja tulokset.....	38
6.2	Vastausten analysoinnin yhteenveto .....	43
6.3	Benchmarking -vierailujen toteutus ja tulokset .....	45
6.3.1	Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy.....	45
6.3.2	Auranmaan kuntayhteistyö .....	46
6.3.3	Rauman kaupunki .....	48
6.4	Mallinnuskelpoisuusanalyysi .....	49
7	ELINKEINOPALVELUIDEN TOTEUTUSSTRATEGIARAAMI .....	50
7.1	Organisaation nimi ja prosessit .....	51
7.2	Lähtötila ja resurssit .....	51
7.3	Lähtötilanneanalyysi .....	52
7.4	Visio ja arvot.....	53
7.5	Strategiset tavoitteet .....	54

7.5.1 Taloudellinen näkökulma .....	54
7.5.2 Palvelu-/asiakasnäkökulma .....	55
7.5.3 Vaikuttavuuden ja tehokkuuden-/prosessinäkökulma.....	55
7.5.4 Henkilöstö-/oppimisen ja kasvun näkökulma .....	56
7.6 Elinkeinopoliittiset linjaukset .....	56
7.7 Toiminnan ohjautumistavoitteena strateginen ajattelu .....	57
7.8 Mukana innovaatiokeskittymien tavoittelussa .....	58
8 LOPUKSI .....	61
LÄHTEET .....	62
LIITTEET	

Liite 1. Teemahaastattelujen kysymyslomake

Liite 2. Benchmarking -vierailujen toteutussuunnitelma

## 1 JOHDANTO

Strategian valinta, strateginen päätöksenteko, tuottavuus, toiminnan tehostaminen, organisaatorakenne ja kustannustehokkuus ovat käsitteitä, jotka ovat tavalla tai toisella kuuluneet teollistumisen alkuajoista lähtien yritystoiminnan arkipäivään. Nykyisin samat käsitteet alkavat olla taloudellisista syistä johtuen yhä tutumpia myös monille julkisen sektorin toimijoille. Merkittävimpiä julkisen sektorin toimijoita ovat Suomen kunnat, jotka satojen lakisääteisten palveluntuottovelvoitteiden ja entisestään pienentyvien valtionosuusrahoitusten myötä ovat pakotettuja kehittämään toimintojensa kustannustehokkuutta. Avainasemaan kehittämisessä nousevat strateginen uudelleensuunnittelu ja strateginen ajattelu, joiden perustaksi tarvitaan tapauskohtaisia analyysejä sekä vastauksia niinkin yksinkertaisiin kysymyksiin kuin: Miksi olemme olemassa, ketkä ovat asiakkaitamme ja mitä lisäarvoa heille tuotamme tai mitä pitäisi tuottaa?

Eräs kuntien tuottama palvelumuoto on elinkeinotoimen palvelut, joiden järjestäminen kuuluu kuntien omaehtoiisiin palveluihin. Nimenomaisesta omaehtoisuudesta osaltaan johtuu, että niiden järjestämistavat poikkeavat toisistaan hyvinkin merkittävästi. Toisilla kunnilla on palveluksessaan elinkeinoasiamies tai elinkeinojohtaja, jonka alaisuudessa saattaa kuntakoosta riippuen työskennellä useampia yritysneuvojia tai projektityöntekijöitä. Toiset taas ovat liittyneet osakkaiksi kuntien omistuksessa oleviin elinkeinoyhtiöihin tai vastaavalla periaatteella, mutta huomattavasti laajemmalla asiantuntijuudella toimiviin teknologiakeskuksiin. Kolmas järjestämistapa on ns. isäntäkunta-/sopimusmalli, joka tarkoittaa sitä, että yksi kunta ryhtyy tuottamaan palveluita itselleen sekä naapureilleen kuntakohtaisiin sopimuksiin perustuen.

Olipa valittu järjestämismalli minkälainen tahansa, on selvää, että sen olemassaolo tuottaa kunnalle kustannuksia. Toisaalta kuitenkin, jokaisen kunnan elinehtona on monipuolinen elinkeinoelämä, johon tärkeimpänä lenkinä kuuluu kannattava yritys-toiminta. Tästä tosiasiasta syntyykin siltä elinkeinopalvelutoiminnan ydintavoitteen, tukea ja parantaa yritysten toimintaedellytyksiä kaikin laillisin keinoin. Keinoina ja työkaluina tuon loputtoman tavoitteen saavuttamiseksi ovat karkeasti lueteltui-  
na mm. aloittavien yrittäjien kannustaminen ja neuvonta, toimivien yritysten koko-

naisvaltainen neuvonta, kunnan tontti- ja elinkeinopolitiikan yritysmuotoisuuden vaikuttaminen sekä seudun vetovoimaisuuden ja markkinoinnin kehittäminen. On sängän ymmärrettävää, että satsatessaan elinkeinopalveluidensa resursseihin riittävästi, kunta voi myös odottaa ao. toiminnasta syntyviä tuloksia, jotka näkyvät kunnan elinvoimana ja päinvastoin. Mikä sitten on riittävästi? Siihen ei varmasti ole olemassa yksiselitteistä vastausta, koska seutukunnat ja niiden elinkeinoelämän rakenteet ovat erilaisia. Yhteneväistä vaikuttaa olevan vain se, että taloudellisia resursseja pitäisi olla käytettävissä enemmän, mitä taas kuntatalouden kurjistumisennusteet eivät suinkaan tule parantamaan.

Näihin haasteisiin vastaaminen on otettu erittäin vakavasti Huittisten kaupungissa, johon vuosien saatossa on muodostunut suhteellisen vilkas kauppa- ja elinkeinokeskittymä. Nykyisin vallitsevassa kuntauudistusten aikakaudessa, Huittista voidaan hyvällä syyllä kutsua seutukaupungiksi, joka tarjoaa kiistatta verrattomat mahdollisuudet yrittämiselle ja elinkeinojen monipuoliselle harjoittamiselle. Tarkasteltaessa Huittisten seutukuntaa, jota Kaakkois-Satakunnaksi eri yhteyksissä kutsutaan, poikkeaa Huittinen naapureistaan mm. siten, että muilla kunnilla ei ole itse järjestettyjä elinkeinotoimen palveluja, vaan ne ostavat palvelunsa ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Kyseiset naapurikunnat ovat Kokemäki, Säkylä Köyliö ja Punkalaidun.

Huittinen on aikanaan päätenyt itse tuotettuihin elinkeinotoimen palveluihin erilaisen vaihtoehtojen kokeilemisen kautta ja kertyneiden kokemusten perusteella se on todettu onnistuneeksi valinnaksi. Palvelukyvyyn edelleen kehittämiseksi ja tehostamiseksi on Huittisissa syntynyt ajatus ao. palveluiden tuottamisesta aiempaa leveämällä hartioilla yhdessä naapurikuntien kesken, mikä on tarjonnut peruslähtökohdan tämän kehittämistehtävän tekemiselle. Työn visuaalinen rakenne koostuu aluksi tarve- ja lähtötilannekuvauksesta, jossa pyritään taustoittamaan mm. valtiovallan ohjaustoimia suomalaisen elinkeinopalvelutoiminnan tehostamiseksi. Sen jälkeen seuraa lyhyehkö teoretisointi ja perustelut valituista tutkimusmenetelmistä sekä lähestymistavasta. Teoreettinen osio puolestaan keskittyy strategian ja strategialähtöisen toiminnan tärkeyden selittämiseen, ymmärtämiseen ja soveltamiseen kehittämistyön lopputuloksen muotoilemisessa. Strategiakäsitteen teoreettisella tarkastelulla pyritään täysin tarkoitushakuisesti korostamaan strategisen toiminnan ja ajattelun merkityksellisyyttä organisaatioiden tuloksellisen toiminnan onnistumiselle.

## 2 ELINKEINOPALVELUIDEN KEHITTÄMISTARPEEN TAUSTA

Kuten jo johdanto-osasta käy ilmi on tälle kehittämistehtävälle syntynyt tilaus Huitisten kaupungin tarpeesta selvittää, olisivatko sen lähimmät naapurikunnat valmiita yhteisten elinkeinopalveluiden järjestämiseen ja jos olisivat, niin minkälaisilla periaatteilla palvelut toteutettaisiin? Kehittämistehtävän tarpeellisuuteen vaikuttanut toinen merkittävä lähtökohtatekijä oli lisäksi se, että Kokemäen, Säkylän ja Köyliön kunnat olivat julkisesti ilmaisseet tarpeensa olemassa olevien elinkeinopalveluidensa kehittämiseksi tai uudelleenjärjestämiseksi. Kolmantena tekijänä voidaan pitää valtakunnallisesti asetettuja elinkeino- ja yrityspalveluiden kehittämistavoitteita. Mainitakoon tässä yhteydessä, että kehittämistyön käynnistämisen teki mielenkiintoisen haasteelliseksi se, että kuntien palveluiden uudelleenjärjestelyt olivat ja ovat vallitsevassa yhteiskunnan tilanteessa poliittisesti herkkiä ja jopa arkoja asioita. Kaikissa kuntakohtaisissa päätöksissä eivät välttämättä paina pelkät järkisyyt, vaan mukana ovat hyvin voimakkaasti myös tunteet ja poliittiset näkökulmat. Näistä syistä johtuen mm. kehittämistehtävässä oleellisesti tarvitun kyselytutkimuksen kohdehenkilöiden lähestymistapaa ja -aikaa oli harkittava tarkoin sekä säilytettävä ehdoton tutkimusentekijän neutraalisuus haastatteluja ja dokumenttianalyysyjä tehtäessä.

### 2.1 Asiasyhteys tutkimuksiin ja julkaisuihin

Erilaisilla hakusanoilla ja hakusanojen yhdistelmillä elinkeinotoimen kehittämisestä, seudullisista elinkeinopalveluista, seudullisista yrityspalveluista ja yrityspalveluiden kehittämisestä etsittäessä, löytyi Googlen, Työni tietokannan ja Theseus ammattikorkeakoulujen julkaisuarkiston avulla aihetta hieman sivuavia erilaisia kunta- tai kaupunkikohtaisia tutkimuksia matkailun edistämisestä, maaseuturahoituksen mahdollisuuksista, hankintatoimen kehittämisestä jne. melkoinen määrä.

Varsinaisista opinnäytetöistä lähempään tarkasteluun valittiin kaksi seuraavaa tutkimusta: Kajaanin kaupungin elinkeinopoliittinen selvitys, Katja Heikkinen & Terhi Jokelainen, 2004 sekä Seudulliset yrityspalvelut -verkoston kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella, Riika Järvinen, 2010. Kyseiset työt keskittyvät erilaisiin alu-



eellisiin ongelmiin ja niiden kehittämiseen, mutta sisältävät kuitenkin tähänkin kehittämistehtävään soveltuvia tutkimusmenetelmiä ja toimintatapoja.

Täydellisen perustan tämän kehittämistyön taustoitukselle antaa kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 19/2005, nimeltään Suomalaisten yrityspalvelujen kehityspolku maailman kärkijoukkoon. Kauppa- teollisuusministeriö asetti 7.10.2004 yrittäjyyden politiikkaohjelmaan liittyen suomalaisten yrityspalveluiden kehittämiseen keskittyvän työryhmän. Työryhmän asettamiskirjeessä ministeriö totesi, että on arvioitava julkisin varoin toteutettavaan yritysneuvontaan kohdistettujen resurssien käytön uudistamistarpeet. Edelleen asetuskirjeessä sanotaan, että Suomen yrityspalvelujärjestelmä on laaja ja kattava perustuen eri sektorien ja organisaatioiden omiin palveluverkkoihin. Palveluiden toteuttajat toimivat joko KTM:n, TM:n, MMM:n OPM:n ja/tai STM:n alaisina. Näiden lisäksi verohallinnollakin on ollut tarjolla palveluita yrityksille ja kuntasektorilla tiedetään olevan laaja alueellinen sekä paikallinen elinkeinotoimen palvelujärjestelmä. Jatkona todetaan, että yksityiset yrityspalveluyritykset ovat keskeisiä palvelujen tuottajia, joiden toiminnan koordinoinnista vastuu on KTM:llä. (KTM 19/2005.)

Kirjelmä viestittää, että elinkeinopalvelutoiminnassa on merkittäviä rakenteellisia kehittämistarpeita mm. siksi, että palveluiden käyttöaste on jäänyt eräin osin hyvin alhaiseksi ja eri toimijoiden keskinäistä yhteistoimintaa tapahtuu riittämättömästi. Yritysten näkökulmasta palvelujärjestelmä on kokonaisuutena pirstaleinen ja se sisältää päällekkäisyyttä. Palvelut on rakennettu pitkälti kunkin organisaation näkökulmasta, eikä asiakkuuteen ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Merkittävä osa jatkuvasta palvelutuotannosta hoidetaan lyhytkestoisissa projekteissa, jonka seurauksena osa asiakaspalvelun resursseista menetetään projektihallintoon ja seuraavien projektien valmisteluun. Tulevaisuudessa palvelujärjestelmältä odotetaan laatua, järjestelmän vakautta, tuottavuuden nousua ja asiakasnäkökulman huomioimista.

Edelliseen perustuen ao. työryhmän valmisteltavaksi ja laadittavaksi annettiin esitykset seuraavista kehittämiskokonaisuuksista:

- Palvelujen rakenteellinen uudistaminen siten, että mahdollisimman laajasti yhden palvelujärjestelmän kautta voidaan verkotetusti tuottaa kunkin asiakkaan tarvitsemia palveluita.

- Työnjako ja roolit lähtökohtana yksityisten yrityspalvelujen ensisijaisuus sekä julkisen palvelutuotannon toteuttaminen markkinapuuteperiaatteella.
- Toimenpiteet, joiden kautta jatkuvasta lyhytkestoisesta projektitoiminnasta siirrytään pysyvämpiin järjestelmiin.
- Uudet käytännönläheiset menettelyt siitä, miten voidaan uusien oppimisympäristöjen mahdollisuuksia hyödyntää sekä menettelyt, joilla edistetään vertaismentorointitoimintaa.

Työryhmän puheenjohtajaksi kutsuttiin valtiosihteeri Anssi Paasivirta kauppaja teollisuusministeriöstä sekä jäseniksi yhdeksäntoista suomalaisen elinkeinoelämän vaikuttajaa hyvin laajalta rintamalta. Loppuraportissaan, joka luovutettiin 31.5.2005 kauppaja teollisuusministeriölle, työryhmä katsoo raportin sisältävän suomalaisten yrityspalveluiden uudistamiselle käyttökelpoiset peruslinjaukset seuraavalla tavalla.

Julkiset yrityspalvelujärjestelmät kootaan Yritys-Suomi -brändin alle, joka koostuu seuraavista yrityspalveluja välittävistä palveluprosesseista:

1. Laajalle asiakaskunnalle suunnataan internet-palvelu, joka kehitetään [www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi) -palvelun pohjalta valtakunnalliseksi, kattavaksi ja oleellisesti nykyistä laajemmaksi julkisen yrityspalvelun sähköiseksi kanavaksi.
2. Valtakunnallinen puhelinpalvelu (call center), jonka kautta on mahdollista saada nopea vastaus yrityksen akuuttiin ongelmaan ja yhteys ongelman ratkaisussa auttavaan asiantuntijatahoon.
3. Koko maan kattava seudullinen yrityspalveluverkko, joka palvelee etenkin alkavia yrityksiä sekä mikro- ja pienyrityksiä. Seudullisen yrityspalvelupisteen tehtävänä on hoitaa tietopalvelua, arvioida asiakkaan palvelutarve sekä etsiä mahdolliset jatkopalveluiden tuottajat.
4. Kasvuyrityspalvelu, joka on suunnattu yrityksille, joilla on mahdollisuuksia ja halua kasvuun. Palvelun tehtävänä on pyrkiä tunnistamaan kasvumahdollisuuksia omaavia yrityksiä ja tarjota niille kasvun edellyttämiä palveluja.
5. Innovaatiopalvelu, joka edistää tutkimus- ja tuotekehityspohjaisten ideoiden kehittymistä yrityshankkeiksi. Yritysten innovaatiopalvelua tuottavat teknologia- ja osaamiskeskukset, korkeakoulujen elinkeinoelämäyhteyksiä kehittävät organisaatiot ja yrityshautomot. (KTM 2005.)

”Lisäksi asiakas saa käyttöönsä asiantuntevan omaneuvojan, joka palvelusuhteen myötä perehtyy yritysasiakkaansa liiketoimintaan. Asiakaslähtöisyys vaatii myös voimakasta panostusta yhteistyöhön markkinaehtoisen yrityspalvelutarjonnan kanssa. Näiden palveluiden käytön aktivoimiseksi otetaan käyttöön palvelusetelijärjestelmä. Palvelujen kanavoimisesta yrityksille vastaavat alueilla sopimus pohjaiset palveluyhteisliittymät. Uusi palvelujärjestelmä perustuu valtion eri organisaatioiden ja kuntien kumppanuuteen. Siirtyminen uudentyyppiseen yrityspalvelujärjestelmään edellyttää, että valtakunnallista ja alueellista ohjausjärjestelmää uudistetaan”. (KTM 2005.)

## 2.2 Yritys-Suomi ja elinkeinopalveluiden uudelleen järjestely

Kauppa- ja teollisuusministeriö sai siis keväällä 2005 esityksen ja siihen liittyvän toimintasuunnitelman, joiden avulla suomalaiselle yrityspalvelujärjestelmälle tavoiteltiin ”kehityspolkua maailman kärkijoukkoon”. Kirjoittajan omakohtaisiin kokemuksiin perustuen on vuodenvaihteeseen 2013-2014 mennessä saatu kokea, että Yritys-Suomi -portaali on vähitellen täydentynyt ja alkanut viimein muodostua tutuksi myös elinkeinopalveluiden käyttäjien sekä eri toimijoiden taholla. Edelleen kuitenkin mm. ELY -keskuksilla on käytössään omat sivustonsa, mikä tuottaa jonkin verran sekaannusta, päällekkäisyyttä ja epäselvyyttä. Mitä tulee yksityisiin yrityspalveluyrityksiin ja teknologiakeskuksiin, ovat monet kunnat irtisanoneet niiden kanssa tekemiään sopimuksia suorastaan kiihtyvään tahtiin. Yhtiömallien tilalle on alettu rakentaa joko kunnan omaa tai muutaman kunnan keskinäistä sopimusperusteista elinkeinopalveluiden tuottomallia. Suurimpina syinä ao. menettelyyn kuuluvat kuntapäätäjien mielestä olevan mm. liian suuret kuntakohtaiset kustannukset sekä epätietoisuus siitä, mitä maksetulla rahalla lopulta saadaan.

Toukokuussa 2013, ilmestyi Työ- ja elinkeinoministeriön neuvottelevalta virkamieheltä yleinen kirje, jossa kerrottiin, että Yritys-Suomi palvelukokonaisuus tarjoaa julkisia yrityspalveluita seuraavien kolmen palvelukanavan kautta: Verkkopalvelu ([www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi)), puhelinpalvelu sekä seudulliset yrityspalvelut. Puhelinpalvelussa tarjotaan neuvoja tyypillisimpiin yritystoiminnan aloittamiseen liittyviin kysymyksiin sekä tietoa yrityksille suunnatuista julkisista palveluista. Tarpeen vaatiessa palvelusta ohjataan henkilökohtaiseen kontaktiin lähimmän julkisen palveluntuottajan.

jan kanssa. Tässä yhteydessä huomioitava sivuseikka on se, että palveluiden koordinoinnista nykyisin vastaa Työ- ja elinkeinoministeriö, koska Kauppa- ja teollisuusministeriö yhdistettiin Työ- ja elinkeinoministeriöön vuonna 2008.

”Kehityspolkutyöryhmän” esittämien omanuvojalpalveluiden ja palvelusetelijärjestelmän käyttöönoton osalta vaikuttaa siltä, että näistä melko utopistisista kehitysehdotuksista on luovuttu ainakin toistaiseksi. Niin tai näin, elinkeinopalvelutoiminnan erityyppinen kehittäminen ja muutosprosessit ovat tavalla tai toisella käynnissä kautta maan. Toisaalla muutokset ovat aiempaan toimintaan verrattuna hyvinkin suuria, kuten ao. organisaatioiden henkilöstön sopeutuksiin, kuntakohtaisiin kustannusten jakoihin tai muihin toiminnallisiin resursseihin liittyen. Toisaalla taas niissä kunnissa tai kuntakokonaisuuksissa, joissa toimintamalli on jo onnistuttu rakentamaan kustannustehokkaaksi, eikä mahdollisten kuntaliitosten kautta synny merkittäviä toimialuemuutoksia muutosprosessit liittyvät lähinnä vain Yritys-Suomi palveluiden ja oman toiminnan toisiinsa sovittamiseen.

Tätä asiaa käsittelevä tuorein artikkeli löytyi Kuntalehdestä 6/2013 otsikolla Elinkeinoyhtiöt uuteen kuosiin, jonka mukaan Oulu ja Lahti ovat etunenässä koonneet omat elinkeinoyhtiönsä ja -toimijansa yksiksi yrityskokonaisuuksiksi. Kyseisten kaupunkien ratkaisut ovat siinä mielessä erilaiset ja erityiset, että liikelaitos nimeltä Business Oulu vastaa Oulun kaupungin elinkeinopalveluista, kun taas Lahdessa Lahden Seudun Kehitys Oy Ladec vastaa useamman kunnan palveluista. (Ojansivu 2013.)

Kyseisten kaupunkien valitsemia toimintamalleja voidaan meillä Satakunnassa verrata Rauman ja Porin kaupunkien toimintamalleihin, joista Rauma on ryhtynyt tuottamaan ao. palvelunsa omin voimin vain itselleen. Porilainen Prizztech Oy puolestaan pyrkii pitämään kiinni palveluiden tuotosta myös muille Porin seudun kunnille.

Tiivistettynä yhteenvedona voidaan todeta, että tämän kehittämistehtävän fokuksen muodostava elinkeinopalveluiden kehittämisen tarve lähtee paitsi Huittisten kaupungin ja koko Kaakkois-Satakunnan kuntien, myös valtakunnan tasolta asetettujen elinkeino- ja yrityspalveluiden kehittämistavoitteiden tarpeesta.

### 3 TAVOITTEENA PALVELUIDEN TOTEUTUSSTRATEGIA

#### 3.1 Tutkimuskysymys ja viitekehys

Edellä kuvattuihin lähtökohtatekijöihin pohjautuen tämän kehittämistehtävän keskeisimmäksi tavoitteeksi muodostui Kaakkois-Satakunnan kuntien väliseen yhteistyöhön perustuvan strategia-, organisaatio- ja toimintasuunnitelmaehdotuksen rakentaminen olemassa olevien elinkeinotoimintojen uudelleenjärjestämiseksi ja tehostamiseksi. Millaisilla strategisilla linjauksilla ja mistä johdetuilla perusteilla toteutuskelpoinen ja realistinen suunnitelmaehdotus sitten rakentuu, on tutkimuskysymyssarja, jonka selvittämiseen tämä kehittämistehtävä keskittyy.

Kehittämistehtävän teoreettisen ja käytännöllisen viitekehysten muodostavat strategia ja strateginen ajattelu, julkisten elinkeinopalveluiden valtakunnallinen uudelleenjärjestely sekä kuntien odotukset ja elinkeinopoliittiset linjaukset. Näin ollen työn toteutus lähti liikkeelle strategian teoriaan ja selityksiin perehtymisellä, minkä jälkeen edettiin mahdollisesti perustettavan uuden elinkeino-organisaation strategisiin lähtökohtiin. Tällä tarkoitetaan valtakunnan tasolla tapahtumassa olevien muutostrendien peilaamista kyselytutkimuksen ja benchmarking tyyppisten vierailujen kautta saatujen tietojen analysointiin sekä tiedon ja teorian yhteensovittamiseen.

Merkittävän osan työtä muodostavat viidessä kunnassa suoritettut haastattelututkimukset analysointeineen sekä kolmesta benchmarking -tyyppisestä vierailusta kertyneiden tietojen ja kokemusten yhteenvedot, joita ilman työn lopputuloksia ei voitaisi pitää toteutuskelpoisina ja realistisina. Viimeisenä osiona kuvataan uuden elinkeino-organisaation strategiset linjausehdotukset, jotka sisältävät mm. suunnitelman organisaation kokoonpanosta, strategisista toimintaperiaatteista ja rahoitusperusteista.

Kehittämistyön tilaajan taholta on annettu ymmärtää, että kyselytutkimuksesta kootujen tulosten esittely tilaajan järjestämän syksyisen kuntatapaamisen yhteydessä täytti jo suurelta osin asetetut odotukset, mutta mikäli mahdolliselle uudelle organisaatiolle onnistutaan rakentamaan tuloksellisuutta korostava, kustannustehokkuuteen

tähtäävä ja ennen kaikkea toteutuskelpoinen toimintaohjeistuskokonaisuus, on työn tavoitteet saavutettu täydellisesti.

### 3.2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Koska kehittämistehtävien toteuttamisen edellytyksenä on tieteellinen ja tutkimuksellinen suoritustapa, esitellään tässä yhteydessä lyhyesti, muutamia kehittämistehtävissä yleisimmin käytettyjä lähestymistapoja ja tiedonkeruumenetelmiä. Lopuksi perustellaan myös tämän kehittämistehtävän toteuttamistavoitteiden näkökulmasta tehtyjä menetelmävalintoja.

Tehtävän kaikissa vaiheissa työn tekijä on pyrkinyt noudattamaan tieteelliseen työkentelyyn liittyviä sääntöjä seuraavalla tavalla. YAMK kehittämistehtävä on työelämälähtöinen tutkimus, jolloin työssä korostuvat sekä tieteen tekemisen että yrity maailman eettiset säännöt. Tutkimuksen tekijän on toimittava rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Lisäksi työn tavoitteiden pitää noudattaa korkeaa moraalia. Tutkimustehtävän tuloksena syntyvä tuotos on jäävuoren huippu, joka paljastaa vain murto-osan tehdystä työstä, jossa varsinainen tutkimus ja kirjoittaminen koko ajan kie-toutuvat toisiinsa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2009, 48 ja Hakala 1999, 21 sekä Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 27-31.) Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen eri lajeja, toisin sanoen lähestymistapoja on olemassa hyvin monia, mutta tämän työn tekijälle hivenen tutuimmiksi ovat muodostuneet tapaustutkimus, toimintatutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma sekä tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisessä tarvittavaa tietoa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan vielä pyritä saamaan aikaan muutoksia, vaan ideoita ja kehittämis ehdotuksia. Tapauksen voi muodostaa vaikkapa koko organisaatio, sen osasto, henkilöstö-, tuote- tai asiakasryhmä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä hyödynnetään useita eri tiedonhankintamenetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37.)

Toimintatutkimuksessa pyritään tuotettavan tiedon lisäksi aikaansaamaan myös tavoiteltavia muutoksia tutkimuksen kohteena olevan organisaation tai ihmisten toimintaan. Koska tavoitteena on muutoksen läpivienti ja sen vaikutusten arviointi, muodostuu tutkimusprosessista usein melko pitkä. Toimintatutkimuksen tärkeänä piirteenä on lisäksi organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen mukaan ottaminen kehittämistyöhön. Myös tässä lähestymistavassa käytetään monia erilaisia menetelmiä, mutta erityisesti sellaisia, jotka mahdollistavat ihmisten osallistumisen ja keskinäisen vuorovaikutuksen syntymisen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan käytännön ongelman ratkaisua luomalla uudenlainen konstruktio eli tuotos, joka voi olla malli, menetelmä, tuote, suunnitelma, ohje tai järjestelmä. Tässä tutkimuksessa kehittäminen kohdistetaan johonkin muuhun kuin ihmisiin. Muutoin lähestymistapa muistuttaa piirteiltään läheisesti toimintatutkimusta. Luonteenomaista konstruktiiviselle tutkimukselle on tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä sekä kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38.)

Tiedonkeruumenetelmätkin jaetaan laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Tyypillisinä määrällisinä tiedonkeruumenetelminä käytetään lomakekyselyä tai strukturoitua lomakehaastattelua, joissa kysellään samoja asioita verrattain isolta joukolta ihmisiä. Määrälliset menetelmät soveltuvat tapauksiin, joissa halutaan testata, pitääkö jokin teoria paikkansa. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan määrällisistä menetelmistä tämän enempää, koska kyseessä oleva kehittämis tehtävä edellytti laadullisten tiedonkeruumenetelmien käyttöä.

Tyypillisiä laadullisia tiedonkeruumenetelmiä puolestaan ovat erilaiset haastattelut (teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu), havainnointi, kysely, dokumenttianalyysi, benchmarking, prosessikarttojen piirtäminen ja ennakkointiin liittyvät menetelmät sekä yhteisölliset ideointimenetelmät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009).

Tähän kehittämistehtävään oli sovellettavissa joko tapaus- tai konstruktiivista lähestymistapaa. Koska haastattelututkimuksen tulosten pohjalta rakentuvien suunnitelmien toteutusasteelle viemisen tiedettiin edellyttävän poliittisia päätöksiä, eikä niiden aikatauluun vaikuttaminen ollut työn tekijälle mahdollista, valikoitui lähestymistavaksi lopulta tapaustutkimus.

Aivan kehittämistyön ensiaskelista lähtien hyödynnettiin työskentelyssä dokumenttianalyysiä, joka on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121). Edellä mainitun lähteen mukaan, analysoitavia dokumentteja voivat olla esimerkiksi kaikenlaiset haastatteluista kirjoitetut tekstit, muistiot, raportit, lehtiartikkelit, www-sivuilta saatava informaatio, vuosikertomukset, päiväkirjat jne. kirjalliseen muotoon saatetut materiaalit. Näin ollen, dokumenttianalyysiä sovellettiin sekä strategian teoriaa ja elinkeinotoimintaa käsittelevän teoreettisen taustatiedon tutkimisessa, että tutkimustulosten sisällön selvittämisessä ja päätelmien tekemisessä.

Toiseksi varsin tärkeäksi tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, koska haastattelukohteiksi valittujen henkilöiden ajatusten selvittämiseen puolistrukturoitu teemahaastattelu vaikutti järkevimmältä vaihtoehdolta. ”Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella.” (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97.) Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin Huittisten, Kokemäen, Säkylä ja Punkalaitumen kuntien kuntajohtajat, valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajat sekä yrittäjäyhdistysten puheenjohtajat. Menetelmän valinta osoittautuikin täysin oikeaksi, sillä haastateltavasta henkilöstä riippuen joitakin kysymyksiä oli avattava haastattelutilanteessa hivenen tarkemmin. Lisäksi kasvokkain tapahtuvassa kommunikointitilanteessa haastateltavat keskittyivät esitettyihin kysymyksiin riittävällä intensiteetillä.

Kolmanneksi menetelmäksi valittiin benchmarking -tyyppiset vierailut, joissa tavoitteena oli selvittää, miten olemassa olevat vastaavanlaiset organisaatiot toimivat ja mitä ne ovat hyväksi kokeneet. Benchmarking -menetelmälle tyypillistä on mm. etukäteen tarkkaan suunniteltu benchmarking -vierailu mallinnettavassa organisaatiossa. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163.) Vierailukohteiden valinnassa oli tavoitteena löytää toiminnassaan menestyneitä ja/tai tämän kehittämistyön tavoitteiden näkökulmasta mahdollisesti mallinnettavissa olevia organisaatioita. Kohdeorganisaatioiksi valikoituivat lopulta Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy, Rauman kaupunki ja Auran kunta. Tämän menetelmän soveltaminen perustui pitkälti työn tekijän



omiin kokemuksiin, siitä, ettei sellaista asiaa kannata yrittää uudelleen keksiä, minkä joku toinen on jo keksinyt ja hyväksi todennut.

Kehittämistyön alkuvaiheeseen kuului yhteyden ottaminen naapurikuntien johtohenkilöihin, jotta voitiin varmistaa kuntien todellinen tahtotila ja halukkuus ko. selvitystyön tekemiseen. Tämä varmistustoimenpide toteutettiin elo-syyskuun 2013 aikana, jolloin sen tulokset osoittivat, että työn toteuttamiseen suhtauduttiin kaikissa kohdekunnissa myönteisesti. Koska työn tilaajalla oli kiire saada käyttöönsä tutkimuspohjaisia tietoja muiden kuntien päättäjien näkemyksistä, käynnistettiin haastattelututkimus välittömästi kuntakohtaisten yrittäjäyhdistysten hallitusten puheenjohtajista, edeten kunnanjohtajien kautta hallitusten ja valtuustojen puheenjohtajiin. Haastattelujen loppuvaiheessa lähestyttiin ensimmäisen kerran myös benchmarking -kohteiksi valittuja organisaatioita. Varsinaiset vierailut sovittiin ja toteutettiin marras-joulukuun 2013 aikana, jonka jälkeen päästiin tekemään analyysyjä haastattelu- ja havaintoaineistoista sekä erilaisista hyviksi koetuista toimintamalleista. Vierailujen tavoitteena oli tietenkin havaita ja huomioida myös mahdolliset epäonnistumiset/koetut sudenkuopat.

Haastattelututkimuksen sijoituessa tilaajan tarpeiden vaatimuksesta jo työn alkuvaiheeseen, oli samaan aikaan perehdyttävä aihealueen kirjallisuuden ja julkaisujen antiin, pyrkiä yhdistelemään kerättyjä teorian ja käytännön tietoja sekä tekemään johtopäätöksiä. Työn etenemisen näkökulmasta loppuvuosi 2013 oli sovelias myös kehittämisseminaarin pitämiselle, joka toteutuikin joulukuun puolivälissä. Kehittämisseminaarin jälkeen seurasivat kehittämistyön syvälinen työstö, kokoonpano- ja johtopäätösvaiheet, jotka huipentuivat Kaakkois-Satakunnan alueellisen elinkeinopalveluorganisaation strategisen toteutusperiaatemallin laatimiseen. Tämän uuden organisaation toiminnan käynnistyessä mahdollisesti jo syksyllä 2014, kehittämistyön valmistumisen ja raportointiseminaarin tavoitteeksi oli asetettava touko-kesäkuu 2014.

Koska strategia käsitteenä ja eri näkökulmineen luo tälle kehittämistyölle teoreettisen perustan/viitekehyksen, perehdytään seuraavassa kappaleessa melko syvällisesti strategiäkäsittelyn teoriaan, selityksiin ja strategisen ajattelun merkitykseen organisaatioiden tavoitehakuille toiminnalle.

## 4 MIKÄ, MITÄ, MIKSI STRATEGIA?

Yksinkertaisesti ja lyhyesti ilmaistuna voidaan sanoa, että strategia on verbi, johon liittyvät organisaation visio, missio, arvot, toimintasuunnitelma ja tavoitteet. Hieman syvällisemmin ilmaistuna, se on toimintasuunnitelmaohje, joka sisältää sellaisten toimenpiteiden suuntaviitotusta, joiden avulla jokin ihmisjoukko pyrkii saavuttamaan visionsa. Parhaimmillaan se koostuu ao. joukkoon kuuluvien toimijoiden sisäistämistä, yhdessä kirjatusta konkreettisista toimenpiteistä, joiden vaikutusta asetettuihin tavoitteisiin seurataan ja mitataan säännöllisesti. Koska käsitekokonaisuus eri näkökulmineen ei todellisuudessa ole lähellekään noin yksiselitteinen ja helppo, esitetään tässä kappaleessa, joidenkin merkittävien strategiasta ja sen olemuksesta kirjoittaneiden tutkijoiden asiaa selventäviä ajatuksia. Kappaleeseen kerätyn teoreettisen tiedon tavoitteena on tuoda lukijan tietoisuuteen mahdollisimman ymmärrettävästi strategiapohjaisen toiminnan ja ajattelun tärkeys kaikelle tuloshakuiselle toiminnalle. Strategian teoreettinen käsittely luo teoreettisen perustan myös tämän kehittämistehtävän lopputuotokselle.

### 4.1 Strategian määrittely ja tarve

Mika Kamensky antaa strategialle kolme määritelmää. Ensimmäisessä määritelmässään hän sanoo, että ”strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Toisen määritelmänsä mukaan yritys hallitsee ympäristöä strategian avulla. Kolmanneksi hän sanoo, että ”strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan”. (Kamensky 2010, 18.) Näitä määritelmiä ei voida kylläkään pitää kaikkein selkeimpinä mahdollisina, mutta koska Kamensky on kiistatta yksi merkittävimmistä Suomalaisista strategisteista, puolustavat ne tässä asiayhteydessä paikkaansa.

Pauli Juuti ja Mikko Luoma ovat puolestaan määritelleet strategian teoksessaan Strateginen johtaminen, jonkin verran konkreettisemmin: ”Strategia on 1) organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti, 2) tapa, jolla organisaatio hyödyn-

tää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä, 3) ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde 4) tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset” (Juuti & Luoma 2009, 25).

Strategian tarvetta Juuti ja Luoma kuvaavat seuraavilla tavoilla:

1. Strategia antaa organisaatiolle suunnan, se on johtotähti, joka kuljettaa organisaatiota eteenpäin.
2. Strategiaa tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemistä. Ilman strategiaa organisaatio on vain joukko yksilöitä puuhailemassa kukin omia juttujaan.
3. Strategiaa tarvitaan määrittelemään organisaatio ja rakentamaan sitä kautta sille identiteetti.
4. Strategiaa tarvitaan tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Kun hyväksymme tietyt strategiset linjaukset, vältymme kyseenalaistamasta kaikkea sitä, mitä toimintaamme liittyy. Puutteellisetkin uskomukset ovat parempia, kuin niiden puuttuminen kokonaan. (Juuti & Luoma 2009, 26-27.)

Suunnittelulähtöisyys on peruslähtökohta strategiatyössä. Monissa organisaatioissa strategiaprosessi muokataan vuosikelloksi, joka saa aikaan systematiikkaa ja ennustettavaa eteenpäin menoa. Pitkän ja lyhyen tähtäyksen suunnitelmat, talousarviot ja toimintasuunnitelmat ovat tärkeitä suunnittelutyökaluja, vaikka strategistit eivät niitä varsinaisiksi strategiatyökaluiksi mielläkään niiden määrämuotoisuuden ja numero-painotteisuuden takia. ( Juuti & Luoma 2009, 61.)

#### 4.1.1 Strategiatyypeistä strategiseen johtamiseen

Strategioita voi olla ja on usean tyyppisiä, kuten esimerkiksi henkilöstöstrategia, myyntistrategia, kansainvälistymisstrategia, kasvustrategia jne. Mikäli organisaation toiminnan suunnitteluun kuuluu selkeänä osana strategiatyö, tulevat tietenkin käyttöön valituiksi vain ne tyypit, jotka organisaatio kokee itselleen tärkeiksi. Kirjoittajan omiin kokemuksiin perustuen, organisaatioiden strategiat sisältävätkin piirteitä useista eri tyypeistä, eikä niistä yleispäteviä kaikille sopivia malleja voitane esittääkään.

Valitun strategiatyyppin mukainen johtaminen on kokonaisvaltaista tekemistä, jatkuvaa oikean lähestymistavan luomista, ylläpitämistä ja kehittämistä suhteessa henkilöstöön, asiakkaisiin ja toimintaan. Se on yhteensopivuuden löytämistä liiketoiminnan kriittisten osatekijöiden välille. Perustason apuvälineitä johtamiseen voivat olla mm. visio, missio ja organisaation arvot. Sopivien johtamistapojen etsimisessä ja omaksumisessa on tunnetusti hyvä keino mallioppiminen eli benchmarking. Pyöräähän ei välttämättä aina kannata yrittää keksiä uudelleen.

Mielenkiintoisessa kirjassaan Hyvästä paras, James Collins luonnehtii parhaiden yritysten menestystekijöitä seuraavilla strategisen johtamisen linjauksilla:

- a) Oikeiden ihmisten valinnan tärkeys, ennen visioiden ja strategioiden määrittelyä.
- b) Julmienkin tosiasioiden tunnustaminen tulevaisuudenusko säilyttäen.
- c) Siilikonseptin kehittäminen, yksinkertaistaminen, pelkistäminen ja fokusoiminen.
- d) Kurinalainen toiminta.
- e) Teknologian hyödyntäminen valitun toimintakonseptin suuntaisesti. (Collins 2005.) James Collins on laatinut listansa tutkimalla hyvin ja huonosti menestyneitä amerikkalaisia yhtiöitä, mutta hyvin menestyneitä esimerkkiyrityksiä, joiden strategisesta johtamisesta em. linjaukset on tunnistettavissa, löytyy toki myös Suomesta.

Juuti & Luoma esittävät strategista johtamista olevan viiden tasoista, jossa taso 0. lähtee siitä, että organisaatiossa ei ole kirjallista strategiaa, sitä ei viestitä, eikä siitä keskustella. Tasolla 1 laaditaan strategia, mutta sen suunnittelu ja toteutus ovat erillisiä. Tasolla 2 organisaation johto käy strategista keskustelua keskenään ja käyttää työkaluja hyväkseen. Tasolla 3 johto käyttää tilanteen mukaisia strategiatyökaluja oikein ja ottaa henkilöstön mukaan strategioiden työstämiseen. Tasolla 4 johdon lisäksi myös suuri osa henkilöstöstä ajattelee strategisesti. Tasolla 5 ajattelu, toiminta ja tunteet yhdistyvät toimintaa inspiroivaksi strategiaksi. (Juuti & Luoma 2009, 274.) Lienee varmaa, että kaikkien em. tasojen mukaisesti johdettavia organisaatioita on olemassa, mutta niiden määrää vähenee jyrkästi tasolta seuraavalle edettäessä. Jo tason 3. saavuttaminen edellyttää esimerkillistä strategista johtamista ja taso 4. suoraan loistavaa. Tason. 5 saavuttamista kirjoittaja pitääkin jo lähinnä visionäärisenä.

Pitääkö sitten jonkun erikoisasiantuntijan tai virtuoosin suunnitella oppikirjaperusteisesti strategia, jonka ohjaamana toimintaa pyritään johtamaan? Ei varmaankaan. Ko-

kemusperäisesti rakennettu strategia lähtee toiminnasta ja se ohjaa tyypillisesti henkilöitä, jotka suuntaavat toimintaansa pääosin käytännön kokemuksen kautta. Liiketoiminnassa pienyrittäjä itse on strategi ja toteuttaja, joka johtaa toimintaa kentällä. Sama malli tulisi suuremmissa organisaatioissa laajentaa yhdestä henkilöstä koskemaan koko henkilöstöä. Haasteena vain on rakentaa sellaiset kommunikointi- ja vuorovaikutustyökalut, joilla organisaationa pystyttäisiin tekemään vastaavaa, kuin pienyrittäjä tekee yksin omissa ajatuksissaan. (ks. Ala-Mutkala 2008)

Teoksessaan Strategiamalli, Jukka Ala-Mutka toteaa, että koettua ja toiminnassa kehitettyä strategiaa voidaan johtaa yhtä hallitusti kuin suunniteltuakin strategiaa. Koetun strategian piirteisiin kuuluu, että se ei pyri arvaamaan eikä lukitsemaan strategiaa ennen, kuin organisaatio omaksuu ja pystyy sitä toteuttamaan. Strategiaprosessi painottuu toteutettavuuteen ja koettu strategisointi perustuu kokemukseen organisaation toiminnasta, joka siis on jo toteutunut strategia. (Ala-Mutkala 2008, 92-119.)

#### 4.1.2 Strategiatyökaluja

Michael Porter painottaa strategiatyökaluina ulkoisia analyysejä. Hänen mielestään ratkaisevan tärkeää oman strategian löytymiselle on se, miten hyvin johto tuntee oman toimialansa. Hänen lanseeraamansa strategiatyökalupakki sisältää seuraavanlaisen viiden voiman analyysin:

1. Asiakkaiden neuvotteluasema.
2. Toimittajien neuvotteluasema.
3. Uusien tulokkaiden uhka.
4. Korvaavien tuotteiden uhka.
5. Nykyisen kilpailun intensiteetti. (Juuti & Luoma 2009, 69-70.)

Michael Treacy ja Fred Wierseman puolestaan kehottavat yrityksiä valitsemaan keskeiseksi strategiatyökalukse jonkun seuraavista kolmesta asemointimallista:

- Toiminnallinen erinomaisuus, joka tarkoittaa yrityksen ylivoimaisuutta sisäisissä prosesseissa (tehokkuus ja tuottavuus).
- Tuotejohtajuus, mikä tarkoittaa erityistä innovatiivisuutta lopputuotteen suhteen (tuotekehitys, design, markkinointi).

- Asiaksläheisyys, joka tarkoittaa erityistä keskittymistä asiakkuuden hoitamiseen (nopeus, markkina- ja asiakasanalyysit, palvelu, jälkimarkkinointi). (Juuti & Luoma 2009, 73.)

Työkaluja on oltava, jotta strategiatyö olisi mahdollista, mutta tarpeettomia työkaluja pitää myös välttää (Juuti & Luoma 2009, 93). Tyypillisiä suomalaisten yritysten käyttämiä strategiatyökaluja ovat mm. toimiala-analyysi, kilpailija-analyysi, asiakas-analyysi sekä arvoketjuanalyysi. Perustason yleisesti käytetty ja sangen hyvä strategiatyökalu organisaation sisäiseen ja ulkoiseen analysointiin on SWOT -analyysi. Strategiatyökaluiksi voidaan laskea myös liiketoimintaprosessien määrittelyt, joiden avulla pystytään selkeyttämään monimutkaisia toimintoja ja löytämään oleellimmat kilpailussa menestymiseen vaikuttavat tekijät. Yleisesti ottaen yli 50 henkilöä työllistävillä liiketoimintaorganisaatioilla on käytössään keskimäärin 6-8 strategiatyökalua. (Juuti & Luoma 2009, 93).

#### 4.1.3 Strategian viestintä ja jalkauttaminen

Monissa organisaatioissa työntekijät ja joissakin jopa johtohenkilötkin ajattelevat, että strategiatyö kuuluu vain harvoille ja valituille. Kamenskyn mukaan tämä on täydellinen harha ennen kaikkea siksi, että kaikki strategiat voidaan toteuttaa vain jokapäiväisellä työllä. Hän jatkaa, että koko organisaation strateginen osaaminen vaikuttaa ratkaisevasti organisaation uudistumiskykyyn. Kyky, halu ja rohkeus uudistua, ovat puolestaan osia strategisen johtamisen kriittisimmistä menestystekijöistä. (Kamensky. 2010, 327-328.)

Strategiaprosessi toimii, kun sillä on jotain merkitystä organisaation jäsenille ja ryhmille. Onnistuneessa strategiaprosessissa on kaksi piirrettä. Ensinnäkin, sillä on ratkaiseva merkitys suunnittelun ja käytännön vuorovaikutuksen edistäjänä. Yksittäiset strategiapäivät eivät saa jäädä irrallisiksi todellisuudesta, vaan ne ovat solmukohtia organisaation jäsenten tulkitseman strategian ja heidän toimintansa näkökulmista. Toiseksi, onnistuneessa strategiaprosessissa on prosessin piirteitä, jolloin yksittäiset tapahtumat eivät ole vain irrallisia pisteitä kalenterissa, vaan niistä muodostuu jatkuvaksi mielletty kokonaisuus. Tässä kokonaisuudessa yksittäiset tilanteet, tapahtumat

ja teot seuraavat toisiaan niin, että niillä on yhteinen suunta. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko, & Teikari. 2003, 111.)

Strategian jalkauttamiseen tuovat haasteita mm. viestintä ja organisaation muutoskyky. Strategian käytäntöön vieminen on pitkäjänteistä ja määrätietoista toimintaa ja se vaatii koko henkilöstön panosta. Kun strategian valmisteluun otetaan alusta lähtien mukaan osallistujia koko henkilöstöstä, sen jalkauttamisen edellytykset paranevat. Jalkauttamisessa voidaan käyttää hyväksi eri osastoille laadittuja omia jalkautusmateriaaleja, eli muutetaan strategian kieli paremmin vastaamaan osastolla käytettyä kieltä. Erityisen tärkeää on ottaa henkilöstö mukaan pohtimaan, mitä laadittu strategia tarkoittaa yksittäisen henkilön, tiimin ja osaston näkökulmasta. Juhani Kauhanenkin korostaa kirjassaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen, organisaation henkilöstön merkitystä yrityksen kaikkiin voimavaroihin. Liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia liittyvät oleellisesti toisiinsa, mikä strategiatyössä ja mittareiden laadinnassa tulisi ottaa vakavasti huomioon. (Kauhanen 2009, 28-31.)

#### 4.1.4 Strategian mittaaminen, operatiivinen tehokkuus ja asemointi

Strategiaprosessin voi pitää vireillä ja elinvoimaisena operatiivisen toiminnan rinnalla, kun sitä hoidetaan ihanteellisesti eli siinä ovat oikeat osallistujat, oikea aikaväli ja oikea ympäristö (Karlöf. 2004, 117). Useiden tutkijoiden kirjoitukset viestittävät, että strategian elinvoimaisuus edellyttää oikein valittuja mittareita, jotka kertovat, ovatko organisaatio ja sen tavoitteet menossa valittuun suuntaan. Mittauksen informatiivista vaikutusta ja strategiatyön ymmärtämistä henkilöstön keskuudessa parantavat puolestaan erilaiset välitavoitteet, joiden toteutumisen tai toteutumatta jäämisen osoittaminen on erityisen tärkeää.

Artikkelissaan Mikä on strategia? Michael Porter erottaa selkeästi operatiivisen tehokkuuden ja strategian toisistaan. Organisaation tavoitellessa ylivoimaisia suorituksia, se tarvitsee sekä operatiivista tehokkuutta että strategiaa. Ne ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Operatiivinen tehokkuus on sitä, että organisaatio suorittaa samanlaiset toiminnot kilpailijoitaan paremmin. Se kattaa kaikki sellaiset menettelytavat, joiden ansiosta organisaatio pystyy ottamaan panostuksistaan irti enemmän, kuten kehittä-

mällä entistä parempia tuotteita entistä nopeammin. Strategiaan puolestaan liittyy aina asemointi, joka tarkoittaa sitä, että organisaatio tekee erilaisia toimintoja kuin kilpailijansa tai ehkä samanlaisiakin toimintoja mutta täysin eri tavalla. (Porter 1996.) Asemoinnin valinnasta kirjoitettiin jo aiemmin strategiatyökaluja käsittelevässä osiossa 5.3, Treacyn ja Wiersemanin suosittelimina kolmena vaihtoehtona, jotka voidaan osittain rinnastaa myös Porterin näkemykseen.

#### 4.2 Strategialähtöinen organisaatio

Robert S. Kaplan ja David P. Norton tunnetaan hyvin yleisesti vallankumouksellisen Balanced Scorecard -johtamisfilosofian, toisin sanoen tapainotetun mittariston luojina. He ovat tutkimustensa pohjalta esittäneet viisi periaatetta/tekijää, jotka ovat välttämättömiä strategialähtöisen organisaation rakentamisessa.

1. Strategian ilmaiseminen operatiivisina toiminnan käsitteinä.
2. Organisaation mukautuminen strategiaan, eli kaikki tekevät töitä saman päämäärän eteen.
3. Strategian vieminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä.
4. Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi.
5. Muutosten toteuttaminen vahvan ja tehokkaan johdon avulla.

Kyseiset tutkijat toteavat samassa yhteydessä, että paitsi monissa tutkimustuloksissa, myös muissakin yhteyksissä on havaittu, että kyky toteuttaa strategiaa voi olla tärkeämpää kuin itse strategian ominaisuudet. Kun käytännössä vain pieni osa strategioista onnistuu halutulla tavalla, ei ole ihme, että esimerkiksi ammattisijoittajat pitävät strategian toteutusta tärkeämpänä kuin visiota. Strategian onnistuneen toteuttamisen esteenä vaikuttaa yleisimmin olevan sen mittaamisen vaikeus ja osaamattomuus. Perinteisesti aineellisella pääomalla on ollut organisaatioiden taloudessa suurin merkitys ja siitä syystä erilaiset taloudelliset mittarit ovat riittäneet johdon työkaluiksi. Nykyisissä organisaatioissa, joissa aineettomista pääomista on tullut tärkeimpiä kilpailutekijöitä, tarvitaan lisäksi sellaisia työkaluja, jotka kuvaavat myös aineetonta pääomaa ja siihen liittyviä arvoa luovia strategioita. Mikäli organisaatioilla ei ole ao. välineitä, on niiden hyvin vaikea hallita menestystekijöitään, joita ne eivät osaa kuvailla, eivätkä tästä syystä pysty myöskään mittaamaan. (Kaplan & Norton 2002, 2-3.)



Jatkona edelliselle, ovat samaiset henkilöt määritelleet Balanced Scorcard -mittariston perusväittämän seuraavasti: ”Et voi johtaa sellaista, mitä et voi mitata, etkä voi mitata sellaista, mitä et voi kuvata”. Kaplanin ja Nortonin teoksissaan esittelemät organisaatiot ovat onnistuneet toteuttamaan strategioitansa ja saavuttaneet ylivertaisia tuloksia sen jälkeen, kun ne ovat oppineet kuvaamaan strategiansa neljän Balanced Scorgard -näkökulman tavoitteiden syy-seuraussuhteina kaavioiksi. Noita kaavioita Kaplan ja Norton nimittävät strategiakartoiksi. Mainitut neljä näkökulmaa ovat: Taloudellinen näkökulma, asiakas näkökulma, sisäinen näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton 2004, 4-7. Suomennos 14-28.)

#### 4.2.1 Arvon tuotto ja strategian kuvaaminen

Kaplanin ja Nortonin teoksiin tutustuessaan lukija saattaa lähtiessään liikkeelle teoksesta Strategialähtöinen organisaatio kuvitella, että nyt löytyy jotakin kättä pidempää elinkeinopalveluorganisaationkin strategian kuvaamiseksi. Toisin kuitenkin käy. Ensimmäinen kirja vaikuttaa alkusivuillaan hyvinkin lupaavalta, mutta monien erilaisten organisaatioiden ja yritysten strategiakarttaesimerkeistä huolimatta niiden soveltaminen tai sisäistäminen vaikuttaa sangen hankalalta. Tutustuessaan seuraavaan teokseen nimeltään Strategy Maps, jonka rinnalle löytyy myös Suomennettu versio nimeltään Stategiakartat, lukija huomaa melko nopeasti kertaavansa aiemman teoksen sisältöä. Teoksesta alkaa kuitenkin hahmottua joitakin asioita hivenen selkeämpään muotoon, kuten mm. aiemmin mainitut neljä Balanced Scorcard näkökulmaa.

Oleellisimmin ymmärrystä helpottaa kuvaus Balanced Scorcard näkökulmien tavoitteiden linkittymisestä syy- seuraussuhteiden ketjuksi seuraavalla tavalla:

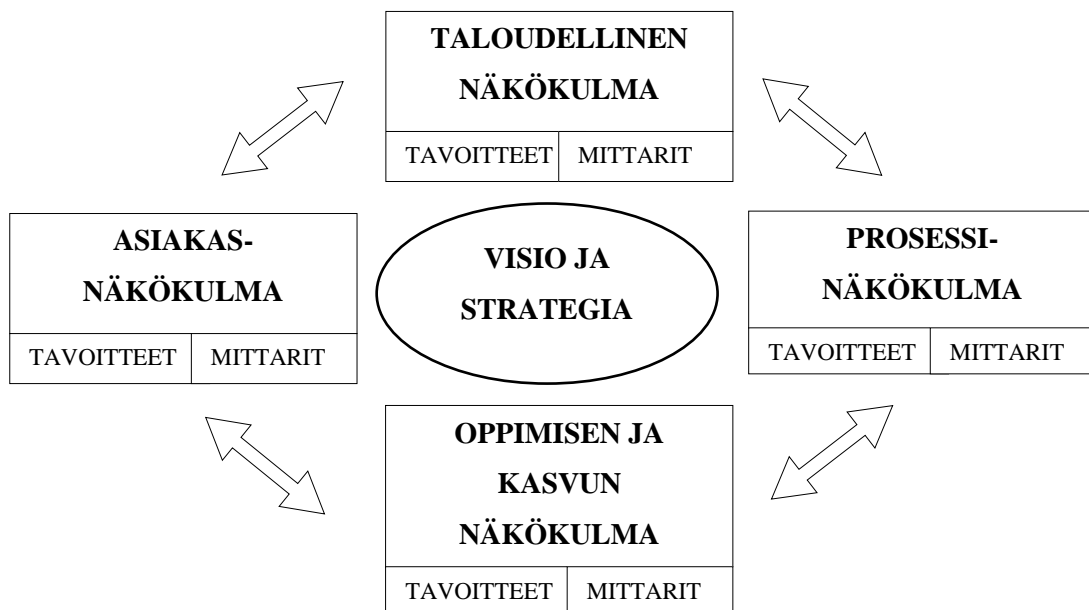
- ”Taloudellinen näkökulma ilmaisee lopullisesti organisaation menestymisen. strategia kuvaa sitä, kuinka organisaatio aikoo luoda kestäväää arvon kasvua osakkeen omistajille.
- Asiakasnäkökulma on keskeinen tekijä, kun halutaan parantaa taloudellista tulosta. Menestystä voidaan mitata sellaisilla tulostittareilla kuin asiakastytyväisyys, sitoutuminen ja kasvu. Asiakkaalle annettavan arvolupauksen määrittäminen on strategian keskeinen osa.

- Sisäisten prosessien avulla välitetään arvolupaus asiakkaille. Sisäisten prosessien hyvät tulokset ennakoivat parannuksia asiakkaisiin ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvissä tuloksissa.
- Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa, kuinka ihmiset, teknologia ja organisaation ilmapiiri voivat toimia yhdessä strategian tukemiseksi. Oppimisen ja kasvun tulosten paraneminen ennakoi parannusta sisäisiin prosesseihin, asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen menestymiseen”. (Kaplan & Norton 2004, 7. Suomennos 14-28.)

Avainsanaksi tässä yhteydessä muodostuu arvon tuottaminen asiakkaille ja omistajille, toisin sanoen, organisaation strategiassa on annettava arvolupaus. Kun organisaation johto on laatinut strategian arvolupauksen, laativat organisaation muut mahdolliset tulosityksiköt yhdensuuntaiset suunnitelmansa ja BSC -mittaristonsa. (Kaplan & Norton 2007, 19-23.) Tämä niin sanottu yhdensuuntaistamisprosessi liittyy suhteellisen suuriin organisaatioihin, jotka koostuvat erilaisista liiketoiminta- tai muista tulosityksiköistä, eikä sitä siksi käsitellä tässä yhteydessä enempää.

#### 4.2.2 Strategiakartta arvontuoton kuvaajana

Strategiakartan tavoitteena on kuvata ymmärrettävästi ja mitattavasti sitä, kuinka organisaatio tuottaa arvoa asiakkailleen ja omistajilleen. Se koostuu neljästä näkökulmasta ja niiden syy- seuraussuhteista. Taloudellinen näkökulma tasapainotetaan asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmilla. Näin ollen, mittareiksi muodostuu sekä aineellisia että aineettomia mittareita. Ennen strategiakartan piirtämistä käsitellään tässä yhteydessä vielä uudelleen noita neljää jo tutuksi käynyttä näkökulmaa silläkin uhalla, että käsittelyssä toistetaan samaa teoriaa. Esa Puolamäki on nimittäin kirjassaan Strateginen johdon laskentatoimi, onnistunut kirjoittajan mielestä muokkaamaan huomattavasti selkeämmän ja ymmärrettävämmän BSC -kuvauksen kuin itse menetelmän luoja. Asiaa havainnollistava Puolamäen teoksen sisältämä piirros esitetään hieman muokatussa muodossaan kuvassa 1.



Kuva 1. Tulostkortin rakenne ja sen mittausnäkökulmat syy-seuraussuhteineen (Puolamäki 2007, 248, vrt. Kaplan & Norton 1996.)

Näkökulmien syy- seuraussuhteetkin voidaan Puolamäen näkemyksiä mukaillen esittää aiempaa yksinkertaisemmalla tavalla seuraavasti:

Taloudellinen näkökulma (tasapainotettava):

- Tavoitteena lisäarvo omistajille
- Kuvaa taloudellista tulosta, jota strategialla tavoitellaan
- Mittareina liikevaihto, käyttökate, liikevoitto jne.
- Voidaan vaikuttaa asiakastytyväsyydellä.

Asiakasnäkökulma (tasapainottava):

- Tavoitteena asiakastytyväsyyys ja asiakasuskollisuus
- Asiakkaille tuotettua lisäarvoa, jota ovat mm. tuoteominaisuudet, hinta, laatu, asiakassuhteet, imago jne.
- Mittareina esim. asiakastytyväsyyys, -lojaalisuus, markkinaosuus, uudet asiakkaat jne.
- Voidaan vaikuttaa sisäisten prosessien tehokkuudella.

Sisäinen prosessinäkökulma (tasapainottava):

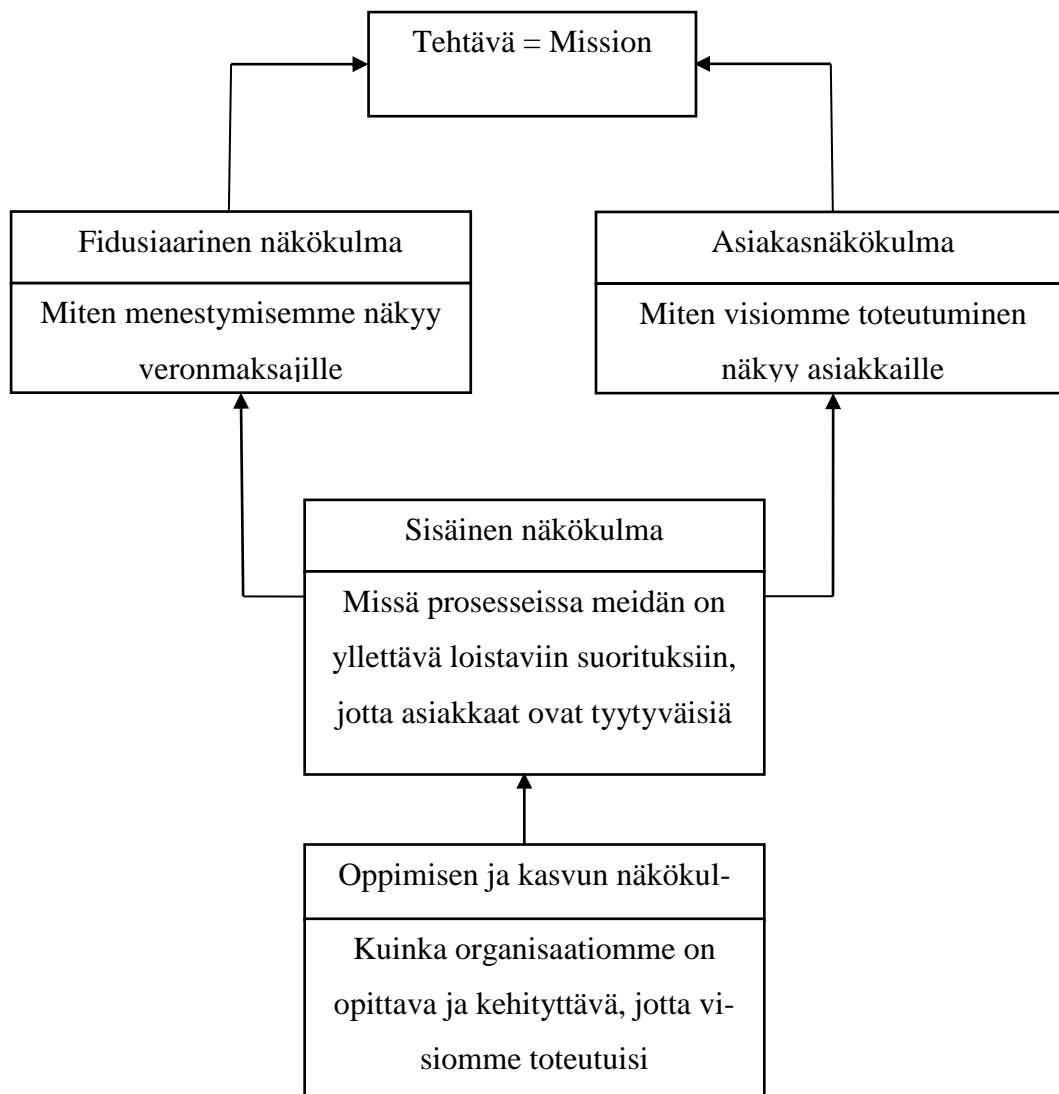
- Tavoitteena tuottavuus, nopeus, joustavuus = ainutlaatuinen toiminta.
- Prosesseja ovat mm. tilaus-valmistus-toimitus, tuotekehitys ja after sales.
- Mittareina esim. uusien tuotteiden määrä, prosessien kesto, saanto, poikkeamat/virheet, reklamaatiot jne.
- Voidaan vaikuttaa oppimisella ja muutostyövyllä.

Oppimisen ja kasvun näkökulma (tasapainottava):

- Tavoitteet liittyvät tuotekehitykseen, koulutukseen ja aloitteellisuuteen
- Pitkävaikutteisien ja vaikuttaa muihin näkökulmiin.
- Mittareina esim. osaaminen, monitaitoisuus, työkyky, työtyytyväisyys, vaihtuvuus, poissaolot, aloitteet, ideat ja tuottavuus.
- Aineettoman pääoman lisääminen.

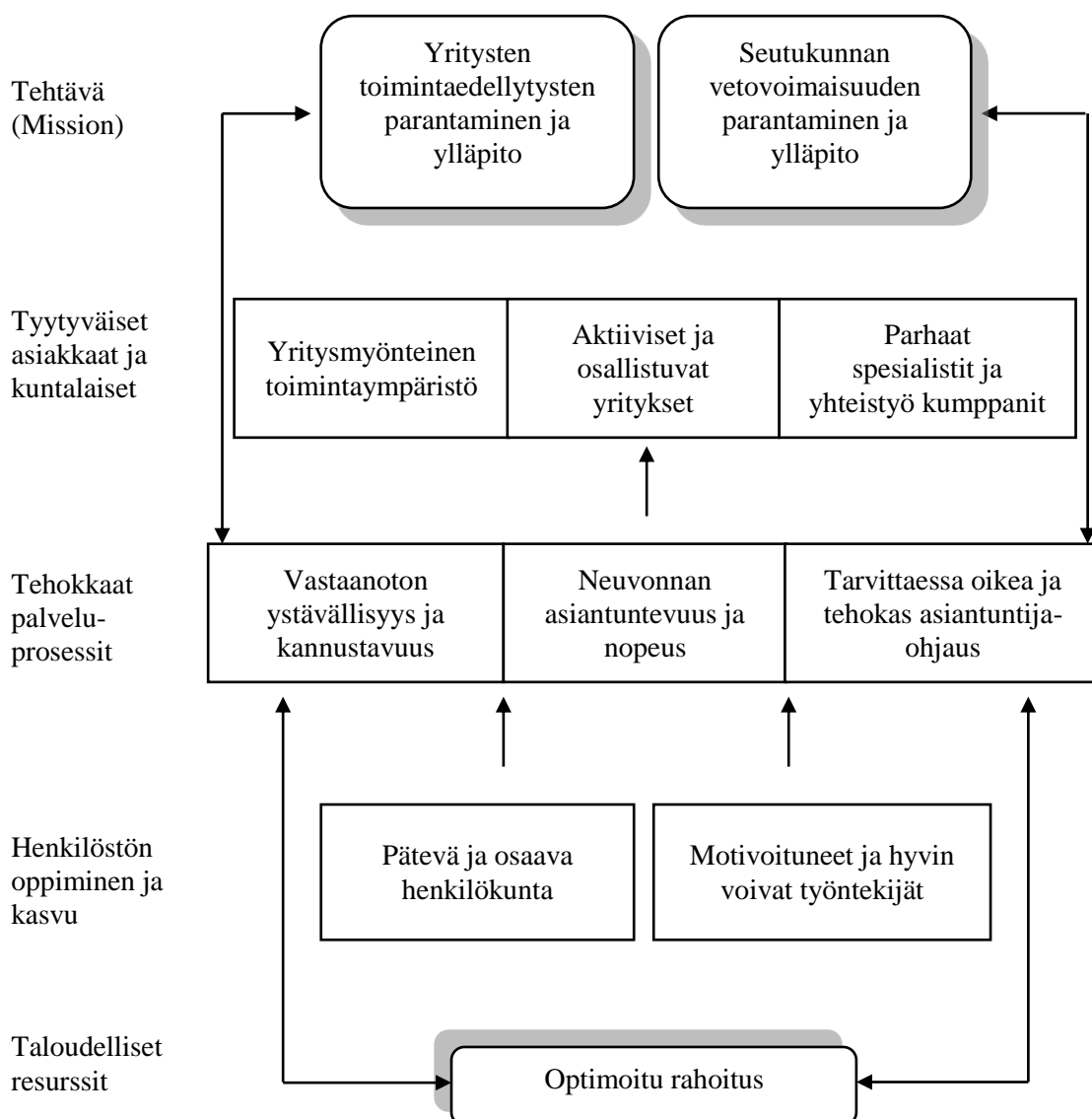
”Tuloskortin avulla tapahtuvassa strategisessa johtamisessa strategiakartalla on suuri keskeinen asema. Strategiakartta syntyy liittämällä jokainen tuloskortin mittari syy-seurausketjuun, joka yhdistää strategialla tavoiteltavat tulokset ja keinot, joilla nämä tulokset saavutetaan. Strategiakartan avulla yrityksen johto voi kuvailla ja hallita strategioita.” (Puolamäki 2007, 252.)

Vaikka strategiakarttojen laadinnan perusajatus kaikissa organisaatioissa lähtee Kaplanin ja Nortonin näkemysten perusteella samoista periaatteista, poikkeavat julkisen ja yrityssektorin organisaatioiden kartat jonkin verran toisistaan, ainakin taloudellisen näkökulmansa osalta. Kaplanin ja Nortonin näkemys julkisen sektorin ja yleishyödyllisten organisaatioiden strategiakartan lähtökohtaisesta rakenteesta on mukailen esitettyä kuvassa 2. Kuviossa esiintyvä fidusiaarinen näkökulma ilmaisee rahoittajien ja veronmaksajien tavoitteet. Yleishyödyllisen organisaation menestymistä kuvaa se, kuinka hyvin se onnistuu toteuttamaan sille asetetun perustehtävän eli missiön, joka voi olla vaikkapa työttömyyden vähentäminen, yhteiskuntarauhan turvaaminen tai seutukunnan elinvoimaisuuden parantaminen. (Kaplan & Norton 2004, 31.)



Kuva 2. Julkisen sektorin ja yleishyödyllisten organisaatioiden strategiakartta (Kaplan & Norton 2004, 31.)

Strategian kuvaamista, mittaamista ja toteutusta käsittelevän teoreettisen tarkastelun pohjalta, tämän kehittämistehtävän fokukseen liittyvän Kaakkois-Satakunnan elinkeino-organisaation strategiakartta voisi BSC -periaatteita soveltaen olla vaikkapa kuvan 3. kaltainen. Koska julkisten palveluiden järjestämisen perusongelmiin kuuluu usein huoli riittävästä rahoituksesta, johon organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa esisijaisesti tehtäviensä onnistuneella hoidolla ja tulostavoitteiden saavuttamisella. Siksi kuvioon on piirretty kaksisuuntaiset nuolet tehtävän (mission) ja taloudellisten resurssien välille.



Kuva 3. Kaakkois-Satakunnan elinkeino-organisaation mahdollinen strategiakartta

#### 4.2.3 Strategiamittariston tasapainottamisesta ketterään strategiaan

Strategiamittariston tasapainottaminen orjallisesti BSC -tulokortin näkökulmien perusteella ei suinkaan ole ainoa oikea tapa. Aina se ei ole edes järkevääkään, koska ns. yleisillä näkökulmilla on erilainen painoarvo eri toimialoilla ja ne riippuvat strategiavalinnasta. Siksi onkin tärkeää tasapainottaa strategian mukaista suorituskykymittaristoa, jossa näkökulmat on valittu organisaation strategian ja toimintamallin mukaan. Toimintamallissa voi olla useitakin näkökulmia ja mittaristot pitää tietenkin määritellä niihin soveltuen. BSC -mittaristo ja strategiakartta ovat siis vain yksi tapa

tarkastella strategiaa eri näkökulmista. Ne on kehitetty lähinnä strategian toteutukseen ja ohjaukseen, eikä varsinaisesti strategian rakentamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, kuten ketterän johtamisen mallissa. (Ala-Mutkala 2008, 200-203.)

On hyvin yleistä, että mittaristot rakennetaan vasta varsinaisen strategiatyön jälkeen, joka vaikuttaa koetun strategian mukaiseen strategiatyöhön suhteutettuna erittäin järkevältä. Ala-Mutkalan määrittelemässä ketterässä johtamismallissa suorituskykymitaristoa rakennetaan strategian mallintamisen yhteydessä jatkuvana prosessina, jota puolestaan voidaan toteuttaa vaikka kerran kuukaudessa. (Ala-Mutkala 2008, 97.) Ketterän strategian vertailu perinteiseen on esitetty taulukossa 1.

	<b>Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi</b>	<b>Ketterä strateginen johtamismalli</b>
Prosessin kesto	Vuosikello 12 kk	Viikkoja tai kuukausia kestävä pyrähdys
Prosessimalli	Vesiputous vaihe vaiheelta	Pyrähdys, jonka aikana valittu kehys toteutetaan ja liitetään strategiamalliin
Suunnittelun tarkkuus	Laajat analyysit ja tarkka toteutussuunnitelma	Kevyt yleishahmottelu ja vain pyrähdysten tarkka suunnittelu
Jalkautus	Suunnitelmasta toteutussuunnitelman mukaiseen toimintaan	Iteratiivinen kokeilu ja oppiminen tekemisen kautta
Osallistuminen	Suljettu ja valittu ryhmä johdosta sekä avainhenkilöistä	Laaja osallistuminen koko organisaatiosta
Toteutus	Operatiivisen toiminnan ulkopuolella, tehdään ulkoisilla resursseilla	Toteutus yhdistettynä operatiiviseen toimintaan, työn ohessa
Päätöksenteon pohja	Kerätty tieto (tietokannat ja selvitykset)	Liiketoimintaosaaminen, ymmärrys ja ihmistenvälinen vuorovaikutus
Tavoite	Pysyy paikallaan	Tavoite muutetaan ja tarkennetaan rullaavasti

Taulukko 1. Perinteisen ja ketterän strategisen johtamisen eroja (Ala-Mutkala 2008, 98.)

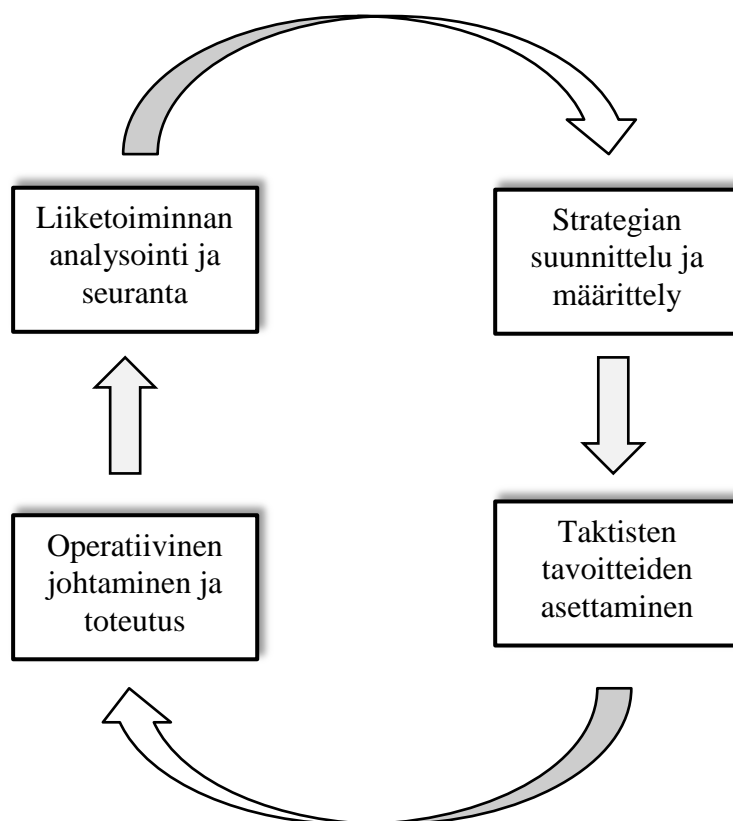
### 4.3 Yksinkertaisesta ymmärrettävyyteen

Strategian toteuttamisen eli johtamisen pitäisi olla prosessinomaista jokapäiväistä toimintaa. Esa Puolamäki kirjoittaa, että prosessi piiloutuu lukuisten pienten ja tiedostamattomien päätöstilanteiden joukkoon, joista aina silloin tällöin nousee esille jotakin muita merkittävämpää. Useasti strategisiksi mielletävät päätökset liittyvät suurehkoihin investointeihin tai merkittäviin toimintaperiaatteiden muutoksiin. Yritystoiminnassa strategisen johtamisen oleellinen työkalu on laskentatoimi, toimiipa se sitten millä laskentaperiaatteella hyvänsä. Ehkä juuri laskentatoimen merkittävyydestä johtuen monien yritysten talousohjaukseen liittyvä vuosittainen strategisuunnittelu palveleekin pääasiassa vain investointien suunnittelua ja budjetointia. Tärkeää toki sekin, mutta kokonaisuuteen keskittymisen unohtuessa saatetaan menettää vaikkapa etulyönti- tai koko markkina-asema. (Puolamäki 2007, 25-32.)

Puolamäen esiin nostamassa perinteisessä ja hyvin järkevältä vaikuttavassa syklisessä, prosessinomaisessa strategiasuunnittelussa erottuu neljä selkeää toisiaan seuraavaa vaihetta, jotka on esitetty kuvassa 4. Prosessikierros alkaa liiketoiminnan/organisaation ulkoisella ja sisäisellä analysoinnilla. Analysointiin voidaan käyttää kulloinkin soveltuvaa analyysityökalua, kuten vaikkapa SWOT -analyysia. Toinen vaihe sisältää strategian määrittelyn, joka pitää sisällään kirjallisen kuvauksen pitkän aikavälin toiminnasta. Kolmannessa vaiheessa asetetaan taktiset tavoitteet, jotka toimivat vuosisuunnittelun ja budjetoinnin pohjina. Neljännessä vaiheessa suunnitelmat toteutetaan, mitataan ja otetaan kokemuksista opiksi seuraavan uuden kierroksen analysoinnin perustaksi. (Puolamäki 2007, 25-32.)

Strategiaan liittyvän ymmärryksen laajentuessa on perusteltua kysyä, voidaanko juuri mitään tavoitteellista toimintaa toteuttaa ilman jonkinlaista strategiaa? Kirjoittajan näkemyksen mukaan ei. Strategian kirjalliseen muotoon saattaminen on kokonaan toinen asia, kuin toimiminen ilman strategiaa, joka useimmin kumpuaa aiemmista kokemuksista. Otetaan esimerkiksi Tuntemattoman sotilaan alikersantti Rokka, jonka lausumana ”puolustussovan ratekia” kiteytyy pääpiirteissään seuraavasti: ”Jos sie lähet jouksemaan, saat juosta Pohjalahel ast, kyl hää tulloo peräst, mut jos sie et lähe hitoilkaa, minkä hää tekköö” (Linna 1954.)





Kuva 4. Syklinen strategiaprosessi (Puolamäki 2007.)

Mitä tästä kappaleesta 6 jäi käteen? Sen tavoitteena on ollut selkeyttää asteittain strategian ja strategisen ajattelun olemusta sekä tärkeyttä kaikkien erilaisten organisaatioiden tavoitteellisessa toiminnassa. Teoreettisen tarkastelun laatijalle tämän kappaleen kirjoittamiskokemus on ollut ymmärrystä laajentava ja silmiä avaava. Kehittämistyön fokukseen liittyvän Kaakkois-Satakunnan alueelle mahdollisesti rakennettavan elinkeino-organisaationkin toiminta on oltava ehdottoman tavoitteellista seutukunnan elinkeinoelämän kehittymisen ja alueen hyvinvoinnin takaamiseksi. Siitä syystä, strategiaa käsittelevän teorian ymmärtämistä ja onnistunutta soveltamista jatkuvana prosessina käytännön toimintaan on pidettävä kehittämistyön näkymättömänä mutta pakollisena sisäisenä tavoitteena.

Teoreettisen osion käytännöllisenä jatkumona pyritään seuraavassa kappaleessa 7 valaisemaan elinkeinopalveluorganisaatioiden toimintojen valtakunnallisessa kehittämisessä meneillään olevien elinvoimaisuuden strategiaprosessien merkittävyyttä tällekin kehittämistehtävälle.

## 5 STRATEGISILLA MUUTOSVOIMILLA ELINVOIMAA

Suomen Kuntaliitto käynnisti keväällä 2012 Elinvoiman eväät - Kunta elinvoiman johtajana -hankekokonaisuuden, jonka tavoitteena on nostaa elinvoimaisuuden vahvistaminen entistä näkyvämmäksi osaksi kuntastrategioita ja kuntien toimintaa. Kokonaisuuteen liittyvän osahankkeen selvitysmieheksi valitun Eero Holstilan laatima selvitystyö nimeltään Kuntien elinkeinopolitiikan organisointi muuttuvassa toimintaympäristössä, jäsentää tekijöitä, joista elinvoima syntyy ja määrittää kuntien mahdollisuuksia vaikuttaa elinvoimaisuuden kehittymiseen. Se tarjoaa lukijalle mm. jäsenyyksen toimintaympäristön muutostekijöistä ja niiden vaikutuksista kuntien elinkeinopolitiikan painotuksiin ja organisointiin. (Kietäväinen 2013.)

### 5.1 Elinkeinopolitiikka strategisten muutosten keskellä

Puuttumatta sen tarkemmin Eero Holstilan tekemän selvitystyön operatiiviseen toteutukseen esitetään tässä osassa kehittämistyötä hänen selvityksestään niitä osia, joiden on katsottu olevan merkityksellisiä työn lopputulosten näkökulmasta. Selvityksensä taustana Holstila toteaa suurten kaupunkien harjoittaneen parin viime vuosikymmenen ajan aktiivista elinkeinopolitiikkaa. Kansainvälisestikin merkittävään teknologian siirron vauhdittamiseen ja paikalliseen innovaatiopolitiikkaan valtakunnallinen osaamiskeskusohjelma on tarjonnut käyttökelpoisen instrumentin. Useimmat kaupungit ovat perustaneet kehittämissyhtiöitä toteuttamaan elinkeinopolitiikkaansa ja useimmat niistä ovat kaupunkiseudun kuntien yhteisomistuksessa. Oulussa kolmekymmentä vuotta sitten syntynyt teknologiakeskusmalli on otettu käyttöön kaikilla suuremmilla kaupunkiseuduilla. Kokonaisuutena paikkakuntien tilannetta tarkastellen, elinkeinotoimijoiden kenttä on muodostunut kuitenkin varsin sirpaleiseksi. Usko teknologialähtöisen innovaatiopolitiikan tehoon on hiipunut ja nyt on menossa muros-vaihe, jossa etsitään paikalliseen talouskasvuun uusia vetureita. (Holstila 2012.)

Muutosvoimien jäsentelyn Holstila aloittaa toteamalla Suomen kansantalouden hitaan kasvuvaiheen olevan menossa ja se näyttäisi kestävänsä useita vuosia. Julkisen talouden velkaantuminen on saatava pysähtymään ja kaikilla kunnilla on välttämätön tarve tehostaa toimintaansa. Tulopohjan varmistaminen ja sen myötä elinvoiman

edistäminen ovat nousseet uuteen arvoon. Suomen kaupungistuminen jatkuu, jolloin kaupunkien rooli kansantalouden kasvun luojina korostuu. Jo nyt kaksi kolmasosaa kansantuotosta tulee kymmenestä suurimmasta kaupungista. Niin sanotut metropoli-alueet joutuvat entistä kovempaan kansainväliseen kilpailuun, eikä niiden kotimainen vetovoimakaan ole itsestäänselvyys. Maakuntakeskusten rooli kansantalouden moottoreina tulee korostumaan ja ottamatta kantaa kuntauudistuksen vaikutuksiin, kaupunkien tulee kyetä seutukohtaiseen elinvoimapolitiikkaan. (Holstila 2012.)

Elinkeinopolitiikan suunnan valintaan vaikuttavien muutosvoimien ja ilmiöiden lista jatkuu mm. koko maapalloa koskevan ilmastonmuutoksen hillitsemiseen liittyvällä kaupunkien roolilla. Kaupungit ovat keskeisessä asemassa yhdyskuntarakenteen energiatehokkuusvaatimuksissa, jotka edellyttävät huolenpitoa sellaisista tulevaisuusinvestoinneista, joilla parannetaan energiatehokkuuden kautta elinvoiman edellytyksiä. Pilvipalveluiden ja mobiiliteknologian kehitys jatkuu edelleen nopeana, avaten innovatiivisten hankintojen kautta mahdollisuuden parantaa elinkeinopolitiikan saavutuksia. Osaavat ihmiset ovat entistä tärkeämpi elinvoiman lähde, joten tutkimus- ja oppilaitosten rooli korostuu entisestään. Elinympäristön viriketarjonta sekä työmarkkinoiden monipuolisuus vaikuttavat voimakkaasti perheiden asuinpaikkojen valintaan. Saavutettavuus eli liikenneyhteydet merkitsevät elinvoiman näkökulmasta entistäkin enemmän. Yhteenvetona tähän todettakoon, että elinvoiman johtaminen on paikkakunnan tärkein menestystekijä, joten johdon rooli muodostuu ratkaisevaksi eri toimijoiden verkoston johtamisessa. Yhteinen tahto, visio ja usko tulevaisuuteen, ovat elinvoimapolitiikan onnistumisen perusedellytykset. (Holstila 2012.)

Kaupunkien kukoistus perustuu viime kädessä yritysten menestykseen. Markkinat ovat jatkuvassa muutoksen tilassa, mikä tarjoaa paljon mahdollisuuksia uusille aloitettaville yrityksille. Valtiovalta luo yritystoiminnan puitteet, mutta yrittäjyyskulttuuriin voidaan vaikuttaa merkittävästi paikallisestikin, jolloin keinoina ovat oppilaitosten yrittäjyyskasvatus, koulutus, alkavien yrittäjien neuvonta ja kasvuyrityspalvelut. Tehokkaan omistajanvaihdospalvelun järjestäminen on lisäksi yritysneuvonnan ajankohtainen painopistealue. Kaupunkien tehtävänä on huolehtia, että paikallinen yrityspalvelujen tarjonta muodostaa eheän ja tehokkaan kokonaisuuden, joka hyödyntää täysimääräisesti yrityssektorin omaa aktiivisuutta. Käytännössä koordinointi lankeaa elinkeinopalveluista vastaaville organisaatioille (Holstila 2012.)

Kuntien väliselle elinkeinotoiminnalle eli seudulliselle elinvoimastrategialle asettavat Holstilan mukaan haasteita mm. seuraavat tekijät:

- Sitoutumisen puute. Kuntien suhtautuminen yhteistyön tavoitteisiin ja rahoitukseen vaihtelee, minkä taustalla voi olla aito kilpailu veronmaksajista. Huono keskinäinen luottamus, jota kuntauudistus vielä heikentää sekä toisten kuntien tuntema kiusaus jättäytyä vapaamatkustajiksi.
- Roolien epäselvyys. Eri toimijat ovat saattaneet liukua kohti samantyyppistä omaa tekemistä ja sitä kautta tehottomuutta ja jopa epäluuloa.  
Toiminnan päällekkäisyys. Osaamiskeskusohjelman toteuttaminen on monilla paikkakunnilla tullut lähelle elinkeinoyhtiöiden kehitystoimintaa, jolloin päällekkäisyyksien vaara on ilmeinen.
- Hankerahoitus ohjaa toimintaa. Talous perustuu hankerahoitukseen, jolloin on kiusaus priorisoida toiminta hankerahoituksen saatavuuden mukaan. Tätä kautta toiminnan varsinainen tarkoitus saattaa hämärtyä.
- Omistajapolitiikan kehittäminen. Kunnan näkökulmasta omistajapolitiikan onnistuminen edellyttää selkeää johtajuutta ja luottamusta. Vahva johtajuus korostuu, kun kunnat ilmaisevat tahtonsa siitä, mitkä ovat kehittämistoiminnan ydintavoitteet ja mitä tehtäviä elinkeino-organisaation halutaan hoitavan. Vastaavasti elinkeino-organisaatiolla tulee olla kyky kertoa selkein mittarein siitä, mitä on saatu aikaan.
- On tärkeää, että kunnat näkevät elinvoiman edistämisen yhtenä kokonaisuutena, jonka luonne muuttuu elinkeinorakenteen ja toimintaympäristön muuttumisen myötä. Elinvoimapolitiikan pohjaksi tarvitaan selkeä visio ja strategia. Olennaista on, että seutukunnan kaikki keskeiset toimijat ovat visiointi-työssä aidosti mukana ja sitoutuvat yhteiseen strategiaan. (Holstila 2012.)

## 5.2 Kuntaliitolta tukea elinvoimaa vahvistaville strategisille valinnoille

Tätä kehittämistyötä kirjoitettaessa, ovat monet Suomen kunnat hyvin haastavassa taloudellisessa tilanteessa, johon kuntarakennelaki (478/2013) on tuonut lisäksi kiistatta omat erityishaasteensa. Kuntaliiton kehityspäällikkö Jarkko Huovinen sanoo Prizz Uutiset -lehden haastattelussa, että tällä hetkellä kuntakentässä punnitaan sitä, paljonko elinkeinopalveluiden järjestämiseen tulisi panostaa ja kuinka ne olisi tarkoituksenmukaisinta järjestää. Toimintaympäristön nopeat muutokset ovat tehneet maailmasta entistä monimutkaisemman, jossa kehityksen suuntaa on vaikea ennustaa. Menestyminen tällaisessa toimintaympäristössä edellyttää jatkuvaa kykyä uudistua muutosten mukana. Uusiutumiskyvylle on annettu nimeksi Elinvoima, joka tarkoittaa kykyä ja voimavaroja kehittää ja toimeenpanna uusia asioita. (Huovinen 2013.)

Uusiutumiskyky rakentuu ihmisten ja yhteisöjen välisestä avoimesta vuorovaikutuksesta. Kunnan elinvoimapolitiikan keskiössä pitää olla jatkuvan kehittymisen mahdollistaminen ja tukeminen kaikessa kunnallisessa päätöksenteossa. Paikallistalouden elinvoimaisuuteen vaikuttaminen ei voi jäädä enää pelkästään elinkeinotoimen tai elinkeinoyhtiön tehtäväksi, vaan kuntapäätösten vaikutukset markkinoihin, verkostoihin ja kuntalaisten valintoihin pitkällä aikavälillä tulee ottaa huomioon kaikessa kuntien toiminnassa. Tällä tavoin elinkeinopolitiikka laajenee elinvoimapolitiikaksi, jonka toteuttamisesta vastuun kantaa koko kuntakonserni. (Huovinen 2013.)

Kuntaliiton uutiskirjeeseen 9/2013 sisältyvässä kolumnissaan johtaja Leena Karessuo kertoo Kuntaliiton tukevan kuntia elinvoimansa vahvistamisessa. ”Kuntien päättäjillä on haastava tehtävä sovittaa yhä lisääntyvät palvelutarpeet ja velvoitteet yhteen niukkenevien resurssien kanssa. Vähintään yhtä tärkeä tehtävä kuin etsiä säästökohteita, on kuitenkin katsoa eteenpäin ja pohtia, mille tekijöille kunnan menestys ja elinvoima pitkällä tähtäimellä rakennetaan” (Karessuo 2013).

Kuntaliiton strategisena tavoitteena on tukea kuntia paikallisen elinvoiman vahvistamisessa ja elinvoiman kannalta oleellisten tekijöiden tunnistamisessa. Kuntien johtamista ja toimintaa pyritään kehittämään elinvoimakysymysten näkökulmasta yhteistyössä tiettyjen pilottikuntien kanssa. Lainsäädännössä ja ympäröivässä yhteiskunnassa tunnistettavia elinvoiman kehittämistä jarruttavia tekijöitä Kuntaliitto pyr-

kii poistamaan edunvalvonnan keinoin. Kuntatalouden vakauttamisen eteen tehtävä työ on osaltaan myös yksi elinvoimaa tukeva tehtäväkokonaisuus. Onhan terve kuntatalous elinvoimaisen kunnan perusta. Keskeisiin tehtäviin kuuluu myös jakaa hyviksi koettuja käytäntöjä ja ohjata kuntia oppimaan verkostoitumisen kautta toistensa kokemuksista. (Karessuo 2013.)

## 6 HAASTATTELUTUTKIMUKSET JA VIERAILUT

Tässä osassa kehittämistehtävää esitetään tiedonkeruumenetelmiksi valittujen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen sekä benchmarking -tyyppisten vierailujen toteutusta ja tuloksia. Tulosten analysoinneista vedetyt johtopäätökset on luonnollisestikin peilattu ohjenuoraksi kehittämistehtävän lopputukoksena syntyneeseen elinkeinopalveluiden toteutusstrategiaraamiin.

### 6.1 Haastattelututkimuksen toteutus ja tulokset

Kuten jo useaan kertaan on käynyt ilmi, oli kehittämistyön peruslähtökohtana Huittisten kaupungin johdon halu ja tavoite laajentaa sekä entisestään tehostaa alueellisesti toimivaa elinkeinopalvelutoimintaansa ja sen resursseja. Tästä johtuen syntyi puolestaan tarve selvittää Kaakkois-Satakunnan kuntien todellinen yhteistyö-/kehittämishalu ja näkemykset siitä, miten elinkeinopalvelut tulisi seudullisesti järjestää. Tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen seurauksena päädyttiin siihen, että tilanteen selvittämiseksi on suoritettava haastattelututkimus, jonka kohderyhmäksi otetaan kuntien ja yrittäjäjärjestöjen ylimmät päättäjät. Tältä pohjalta haastateltaviksi henkilöiksi valikoituivat Huittisten kaupungin sekä sen ympäryskuntien kunnanjohtajat, kunnanhallitusten puheenjohtajat, valtuustojen puheenjohtajat sekä yrittäjäyhdistysten puheenjohtajat. Alustavista suunnitelmista poikettiin sen verran, että haastattelut laajennettiin lopulta koskemaan myös Punkalaitumen kuntaa.

Ensimmäisessä vaiheessa, oli laadittava sellaiset haastattelukysymykset, joihin voitiin olettaa saatavan mahdollisimman yksiselitteisiä ja selkeitä vastauksia sekä joiden

pohjalta pystyttäisiin tekemään mahdollisimman totuudenmukaisia johtopäätöksiä. Kysymysten muotoilu olikin melko haasteellista mutta lopulta kysymyslomakkeelle muotoutui neljätoista kysymystä, joiden toimivuutta testattiin haastatteleamalla kahden erilaisen yrityksen toimitusjohtajia. Kysymyslomake on esitetty liitteessä 1.

Toisessa vaiheessa lähestyttiin puhelimitse kutakin kohdehenkilöä ja sovittiin heille sopivat haastatteluajankohdat. Haastattelutilanteet aloitettiin pääsääntöisesti kertomalla ao. kehittämistyön taustoista sekä tavoitteista. Yleisesti ottaen varsinaiset haastattelut etenivät leppoisasti keskustellen ja joissakin tapauksissa kysymysjärjestystäkin vaihdellen. Haastattelututkimuksen luotettavuuden vaatimuksesta kaikki keskustelut tallennettiin kannettavalle tietokoneelle, jonka avulla saadut vastaukset voitiin litteroida sanasta sanaan periaatteella. Kahdenkymmenen haastattelun litteroiminen osoittautui odotuksia työläämmäksi tehtäväksi, sillä enimmillään yhden litteran kirjoittamiseen kului jopa kolme tuntia.

Litteroinnin jälkeen kaikki vastaukset koottiin kysymyskohtaisesti erilliseen Word -tiedostoon, jonka avulla ne analysoitiin ja toisistaan sisällöllisesti poikkeavat vastaukset kerättiin uusiin kysymyskohtaisesti eriteltyihin tiedostoihin. Alustavasti suunnitellusta haastateltavien jaosta tehtäväkohtaisiin ryhmiin luovuttiin siksi, että johtopäätösyhteenvetojen tekeminen olisi muodostunut liian hajanaiseksi.

Analysoinnin, ryhmittelyn ja yhteenvetojen jälkeen vastaukset koottiin kysymyskohtaisesti PowerPoint -esitykseksi, joka esiteltiin haastatelluille henkilöille pidetyn yhteisen esittelytilaisuuden yhteydessä. Suuren sivu- ja tietomääränsä takia kyseistä esitystä ei ole liitetty tähän kirjalliseen raporttiin, vaan kuhunkin kysymykseen on pyritty muotoilemaan tiivistetty, mutta sisällöllisesti mahdollisimman kattava yhteenveto seuraavasti:

#### 1. Minkälaisena näet kuntasi/kaupunkisi elinkeinotoimen nykytilan?

Huittisissa saatiin hyvin yksimieliset vastaukset siitä, että palveluiden nykytila ja niiden tuottamistapa ovat erittäin onnistuneita. Säkylässä ja Köyliössä tilanne nähdään hyvin huonona. Kokemäellä tilanteen nähdään olevan kohtuullisen hyvä, mutta esille nousee myös vahvasti tunne siitä, että tilanne voisi olla parempikin. Punkalaitumella puolestaan ollaan suhteellisen tyytyväisiä nykyisen toimintatavan kokonaisuuteen.

## 2. Mitä erityisen hyvää nykyisessä toimintamallissa on?

Huittisissa todetaan, että palveluntuotto on omissa käsissä lähellä yrityksiä, toimijat ovat aidosti yhteydessä yrityksiin ja heitä on helppo lähestyä. Säkylässä yksimielinen tiivistetty vastaus on lyhyt, ei mitään. Köyliö toteaa nykyisen palvelun edulliseksi ja toimijoiden sijainnilta suhteellisen lähellä olevaksi. Kokemäki puolestaan arvostaa nykyisen palveluntuottajan tutkimustiedon tuottokykyä, laaja-alaista osaamista sekä palveluiden saatavuutta pyydettyä. Punkalaitumella arvostetaan laajempia resursseja kuin itse tuottaen sekä peruspalvelun olemassaoloa.

## 3. Mitä erityisen huonoa nykyisessä toimintamallissa on?

Huittisissa huonoksi koetaan se, että elinkeinotoimintaa joudutaan pyörittämään pienellä budjetilla. Säkylä kokee, että palveluita ei ole juuri ollenkaan. Köyliössä huonoimmiksi koetaan palveluiden irrallisuus kunnan johdosta sekä palveluntuottajan aloitteellisuuden puute. Kokemäellä huonoiksi seikoiksi koetaan palveluntuottajan kaukainen sijainti sekä epätietoisuus siitä, mitä maksetulla rahalla lopulta saadaan. Punkalaitumella niin ikään koettiin huonoiksi palveluntuottajan sijainti sekä epätietoisuus rahalle saatavasta vastineesta.

## 4. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät elinkeinotoimelta edellytettävät palvelut?

- Uusien yrittäjien neuvonta ja tukeminen
- Toimivien yritysten ongelmanratkaisuihin mukana oleminen
- Seudullisen yhteistyön luominen ja ylläpito yrittäjien kesken
- Aloitteiden ja uusien ideoiden esille tuominen
- Hanketoiminnan pyörittäminen ja byrokratiasta huolehtiminen
- Yrittäjien ja päättäjien välisen yhteistyön kehittäminen
- Elinkeinostrategian luominen ja sen seuraaminen
- Seutukunnan yrittäjähenkiseen markkinointiin osallistuminen
- Verkostojen luominen ja ylläpito eri toimijoiden kesken
- Oltava mukana yritysten arjessa
- Yhden luukun periaatteella tiedon tuottaminen mm. tontit, toimitilat, jne.
- Näkyvän tekemisen meiningin ja fiiliksen luominen
- Tunnistaa isot muutokset elinkeinorakenteessa ja tulkita ne yrittäjille.
- Tiedon suodattaminen päätöksentekijöille => pelinrakentaja



5. Miten kuntasi/kaupunkisi elinkeinopalvelut tulisi järjestää?

Huittisissa koetaan nykyinen malli oikeaksi ja toimintatavaksi, mutta seudullista yhteistyötä ja sitä kautta toiminnallisten resurssien lisääntymistä pidetään toivottavana. Säskylä näkee vaihtoehtoina joko oman elinkeinoasiamiehen tai palveluiden hankkimisen ostopalveluna Huittisista. Köyliön näkemys toimintamallista on lähikuntien kesken yhteisellä organisaatiolla tuotetut seudulliset elinkeinopalvelut. Kokemäellä vastausten yhteenveto sisältää ajatuksen mallista, joka olisi nykyisen tuottomallin ja itse tuotetun palvelun välimuoto. Punkalaitumella puolestaan koetaan nykyinen toimintamalli hyväksi, eikä muun vaihtoehtoehdon nähdä olevan mahdollinen.

6. Minkälaisena näkisit lähikuntien kesken toteutetun elinkeinopalvelutoiminnan?

- Hyvänä tai erittäin hyvänä, 17 vastausta
- Huonona tai muu vaihtoehto, 3 vastausta

7. Mitkä kunnat tai kaupungit olisivat mielestäsi luonnolliset yhteistyökumppanit?

- Huittinen, Säskylä, Kokemäki ja Köyliö, 11 vastausta
- Huittinen vaihtelevilla kokoonpanoilla, 7 vastausta
- Säskylä ja Köyliö, 1 vastaus
- Kokemäki, Harjavalta, Nakkila, 1 vastaus

8. Minkälainen yhteisen toimintamallin pitäisi mielestäsi olla?

- Kuntien väliseen sopimukseen perustuva, 10 vastausta
- Yhtiömalli, 3 vastausta
- Jokaisella kunnalla omissa käsissä, 3 vastausta
- Yksi tuottaa palvelut ja muut ostavat, 3 vastausta
- En osaa sanoa, 1 vastaus

9. Minkälaisena vaihtoehtona näet seudullisen elinkeinoyhtiön ao. palveluiden tuottajana?

- Huonona tai epäilyttävänä, 11 vastausta
- Hyvänä tai harkittavana, 9 vastausta

10. Minkälainen toimintastrategia seudullisella elinkeinoyhtiöllä pitäisi olla?

- Erityisosaamista tasapuolisesti koko toiminta-alueelle
- Nykyisten vahvuuksien vahvistamisesta liikkeelle
- Yhden kunnan etu, on koko alueen etu
- Tunnistetaan omat vahvuudet ja uskalletaan rakentaa niiden varaan isoja juttuja, meillä on maata metsää ja sitä itseään.
- Suurten hankkeiden tukeminen, alueellinen hyötyajattelu
- Yhteistoiminta-alueen vetovoiman lisääminen
- Ollaan esillä ja hyödynnetään sitä, mitä täällä osataan
- Samanlaisuus hyödynnettävä, yhdessä paikallisesti
- Yrittäjäyhdistysten kanssa yhdessä toimien
- Vahvasti mukana yritysten arkipäivässä
- Käytännönläheisesti ja konkreettisesti ohjaten kamelia seuraavan lähteen luo
- Punaisena lankana poistaa heikkouksia ja vahvistaa vahvuuksia
- Ei korkeantason hankkeita, vaan käytännöntason toimintaa
- Tieto kulkee kunnan ja elinkeino-organisaation välillä
- Tavoitettavuus, näkyvyys ja laaja-alaisuus

11. Minkälaisella organisaation kokoonpanolla riittävät palvelut pitäisi pystyä tuottamaan?

- Johtaja, hankevastaava ja 1-2 liikkumassa maakunnassa eli 3-4 henkeä olisi ehkä hyvä. Kunnille voisi olla nimettynä oma toimija/yleisosaaja, joka ei välttämättä ole joka päivä tavattavissa.
- Yhdestä tai kahdesta henkilöstä homma ei parane, koska töitä ei vain yksinkertaisesti ehdi tehdä pienellä porukalla.
- Jos on hyvä osaava henkilöstö, niin neljällä hengellä homman pitäisi hoitua
- Kevyt organisaatio, jolla on naruja käsissään joka suuntaan. Kaksi vakituista ja osa-aikaisia asiantuntijoita sekä ostopalveluina lisää.
- Organisaation muoto ei ole ratkaiseva tekijä, vaan siinä olevat henkilöt. Siellä voisi olla eri alojen ihmisiä, joiden on tultava kunnissa tutuiksi ja kaikkien on tiedettävä vähän kaikesta.

- Liian pienellä porukalla asiat jäävät herkästi hoitamatta. Nimetyt kuntava-  
taavat, markkinointihenkilö ja pomo. Kolmesta neljään henkilöä sekä lisäksi  
hankeihmiset.

12. Minkälaisella periaatteella ao. organisaation kustannukset pitäisi jakaa?

- Kuntien asukasluvun suhteessa, 14 vastausta
- Asukaslukuun ja/tai yritysten määrään perustuen, 4 vastausta
- Yritysten lukumäärä tai jokin muu, väestömäärä ei hyvä, 2 vastausta

13. Missä ao. organisaation ja sen henkilöstön toimipisteen pitäisi sijaita?

- Sijainnilla ei ole merkitystä, mutta oltava läsnä ja liikuttava, 8 vastausta
- Huittisissa, 8 vastausta
- Muussa kunnassa, 2 vastausta

14. Minkälaisilla mittareilla ao. organisaation toimintaa pitäisi mitata?

- Laatumittauksilla eli jatkuvilla palautekyselyillä, 15 vastausta
- Aloittavien/lopettavien yritysten määrällä, työllisyysluvuilla, kehittämishank-  
keiden määrällä, yritysmäärällä ja niiden kannattavuudella, 2 vastausta
- Yrityskäyntien ja kontaktien määrällä, 2 vastausta
- Uusien yritysten määrä on suhdanneherkkä, mutta työllistämismäärä, yhteis-  
överon kertymä ja yrityskannan liikevaihdon kasvu ovat hyviä, 1 vastaus

## 6.2 Vastausten analysoinnin yhteenveto

Kyselytutkimuksesta kerätyn aineiston dokumenttianalysoinnin tulosten perusteella voidaan tehdä seuraavanlaisia johtopäätöksiä ja yhteenvetoja:

Kaakkois-Satakuntaan on luotavissa kuntien keskinäinen tasavertaiseen sopimukseen perustuva elinkeinopalveluiden tuottomalli, strategia sekä niitä toteuttava organisaatio, jonka vastuualueena ovat Huittinen, Kokemäki, Säkylä ja Köyliö. Punkalaidun on suuntautunut niin voimakkaasti nykyiseen maakuntaansa ja Sastamalan Seudun Yrityspalvelu Oy:n kanssa tekemäänsä yhteistyöhön, että sen liittymistä ao. kunta-ryhmään ei voida pitää realistisena.

Elinkeinopalveluorganisaatio on yhtenäinen toimija, joka muodostuu markkinoinnin ja myynnin, yritys juridiikan ja talouden, teollisuuden ja tekniikan sekä hanke- ja yleishallinnon ammattilaisista, joille kullekin nimetään yksi tai kaksi kuntaa ensisijaiseksi vastuualueeksi. Hanke- ja yleishallintoon keskittyvän henkilön tehtäviin kuuluvat myös ns. toimistovastaavan tehtävät, jolloin hänelle ei nimetä vastuukuntaa. Yksi organisaation henkilöistä nimitetään johtajaksi, joka vastaa organisaation kokonaistoiminnasta kuntien johtajille.

Organisaation toimintaa ohjaa sille valittu hallitus tai ohjausryhmä, joka koostuu yrittäjäyhdistysten puheenjohtajista, kuntien johtajista sekä yhdestä kunkin kunnan nimeämästä luottamushenkilöstä tai ao. kunnan alueella toimivan merkittävän yrityksen johtohenkilöstä. Organisaation johtaja raportoi hallitukselle/ohjausryhmälle vähintään kerran vuodessa seudun elinkeinotoiminnan tilasta, saavutetuista tuloksista sekä saadusta toimintapalautteesta. Pyydettyäessä kuntakohtaisia tilanneraportteja annetaan myös kuntien hallituksille ja valtuustoille.

Organisaation toimipisteen eli tukikohdan sijoitus määräytyy soveltuvien toimitilojen perusteella, mutta kuitenkin niin, että Huittisten kaupunki on sen esisijainen sijoituspaikkakunta. Jokaiseen muuhun kuntaan varataan elinkeinotoimistotila asianmukaisine välineistöineen asiakaspalvelua ja kuntaorganisaation kanssa tehtävää yhteistyötä silmälläpitäen.

Neljä henkilöä työllistävän organisaation kustannusrahoituksen kuntakohtaisena jakoperusteena on ensisijaisesti kuntien väkiluku tai väkiluku suhteessa yrityskantaan. Vuoden 2013 tilastotietojen mukaan Huittisten, Kokemäen, Säkylän ja Köyliön yhteenlaskettu väestömäärä on ollut 25 682 henkeä. Tällä perusteella väestömäärään pohjautuvaksi kustannukseksi muodostuu n. 13 €/asukas.

Organisaatiolle on laadittava kokonaistoimintaa ohjaava ketterä strategia, jossa määritellään mm. organisaation arvot, tavoitteet, henkilöstöpolitiikka ja järkevät mittarit joiden avulla tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida. (ks. Ala-Mutkala 2008. kappale 6.11)

### 6.3 Benchmarking -vierailujen toteutus ja tulokset

Kyselytutkimuksen valmistumisen jälkeen suoritettiin etukäteen tarkkaan suunnitellut benchmarking -vierailut kolmeen seuraavaksi kuvattavaan organisaatioon. Vierailukohteiden valintapäätöksiin vaikuttivat Pohjois-Satakunnan, Auranmaan ja Rauman seutukunnallisiin rakenteisiin, toimintaympäristön samankaltaisuuteen sekä niiden elinkeino-organisaatioiden toiminnasta ja/tai toimintatapamuutoksista julkaistuihin tietoihin. Tavoitteena oli tutustua ao. organisaatioiden valitsemien ratkaisujen perusteisiin julkisia tietoja syvällisemmin sekä sisäistää niiden hyviksi kokemia toimintatapoja mahdollista mallintamista silmälläpitäen. Vierailusuunnitelma kysymykseen on esitetty liitteessä 2.

#### 6.3.1 Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy

Toimitusjohtaja Marko Rajamäen kertoman mukaan Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy on Kankaanpään kaupungin sekä Siikaisten, Jämijärven ja Karvian kuntien omistama elinkeinoyhtiö. Yhtiön organisaatioon kuuluvat toimitusjohtajan sekä talous- ja hallintosihteerin lisäksi kaksi yrityskehittäjää. Yrityskehittäjien tehtäväkenttänä on ensisijaisesti alkavien yrittäjien neuvonta sekä toimivien yritysten tapauskohtainen opastus mm. rahoitukseen liittyvissä asioissa. Erityisasiantuntijuutta vaativissa tapauksissa yhtiön yhteistyökumppanina toimivat mm. Satafood ry, Prizztec Oy ja omistajanvaihdosasioissa Satakunnan yrittäjät ry. Näiden yhteistyökumppanien kanssa on tehty euromääräiset vuosisopimukset, joiden lisäksi yhtiö maksaa erikseen mahdollisista osallistumisistaan ao. kumppanien tarjoamiin hankkeisiin. Alueellisen kehittämisen ja kumppanuuden hyödyntämisen näkökulmasta erityisen merkille pantavaa on se, että yhtiö on saumattomassa yhteistyössä yritysten ohella myös paikallisen ammattioppilaitoksen kanssa mm. osaamisen kehittämiseen ja työvoiman saatavuuteen liittyen.

Ulkopuoliselle vierailijalle syntyy nopeasti kuva, että yhtiön tapa tuottaa yrityspalveluita on erittäin järkipäistä ja tehokasta. Palvelukokonaisuutta parantaa tuntuvasti tiivis verkostokumppanuus. Toimintamallin erityisen hyviksi käytännöiksi toimitusjohtaja nimeää nopean päätöksenteon, asioiden pidon pienessä piirissä ja sen, että

yhtiö ei ole projektiorganisaatio. Koska yhtiön palvelutoiminta ei ole millään muotoa sidottu projektirahoituksiin, voidaan toiminnan suunnittelu ja strategia perustaa vaakaalle, toimivalle ja luotettavalle asiakaspalvelun pohjalle. Toimitusjohtajan mukaan organisaatio ei voisi olla nykyistä pienempi, vaikka kuntakohtainen seutumarkkinointi, jonka kunnat hoitavat itse, ei kuulukaan yhtiön toimenkuvaan. Asian laita on ennemminkin päinvastoin, lisäresurssit alueen elinkeinotoiminnan pro aktiiviseen kehittämiseen olisivat tervetulleita.

Yhtiön toiminnan rahoitus perustuu jäsenkuntien väkilukuun sekä kuntakohtaiseen painokertoimeen, joka Kankaanpään kaupungilla on korkein (yli 1). Toiminnan onnistuneisuutta mitataan räätälöidyn asiakashallintajärjestelmän avulla asiakaspalveluvolyymillä sekä käytännöksi lähiaikoina otettavilla tyytyväisyyskyselyillä.

### 6.3.2 Auranmaan kuntayhteistyö

Kunnanjohtaja Mika Joki kertoo, että Auran kunta on aloittamassa vuoden 2014 alusta elinkeinopalveluiden tuottamisen isäntäkuntamallilla yhteistyössä Marttilan, Oripään, Pöytyän, Tarvasjoen ja Kosken kuntien kesken. Tätä ennen kyseisten kuuden kunnan sekä Loimaan kaupungin elinkeinopalveluista on vastannut vuonna 1995 perustettu Yrityskolmio -niminen yrityspalveluyksikkö. Yrityskolmio on toiminut yhdistyksenä osakeyhtiöperiaatteella siten, että toiminnan vastuukuntana on ollut Loimaan kaupunki ja jäseninä em. kunnat. Puuttumatta Yrityskolmion/Loimaan kaupungin ja jäsenkuntien välisiin sopimuksiin tai toteutettuun toimintaan on julkisesti tiedossa, että jäsenkuntien tyytymättömyydestä johtuen Yrityskolmion toiminta päättyy pääosiltaan vuoden 2013 lopussa ja projektitoimiensa osalta vuoden 2014 loppuun mennessä. Painavimmiksi syiksi tehdyille ratkaisulle kerrotaan olevan jäsenkuntien tietämättömyys siitä, mitä toimenpiteitä kunkin kunnan alueella sijaitsevien yritysten kanssa on tehty ja missä määrin? Jäsenkunnissa on myös koettu, että kuntakohtaisen elinkeinopolitiikan huomioon ottaminen toiminnoissa on unohtunut ja toiminnan painopiste on keskittynyt Loimaalle. Lisäksi viime vuosina Yrityskolmio on koettu suurelta osin projektiorganisaatioksi, jonka hankkeet ovat eläneet lähinnä omaa elämäänsä.

Näin ollen, Auran, Pöytyän, Oripään, Kosken, Marttilan ja Tarvasjoen kuntien keskinäiseen sopimukseen ja pitkäaikaiseen valmisteltuun perustuva Auranmaan yritys- ja elinkeinopalvelumallin toteutus alkaa vuoden 2014 alusta. Toimintamallin strategisia linjauksia valottaa seuraavassa esitettävä ote Auran kunnanhallituksen pöytäkirjasta.

”Valmistelun perusteena yhteistyön keskeiset linjaukset ovat seuraavia:

- Toiminta-alueelle perustetaan yhden vastuukuntana toimivan kunnan organisaatioon kaksi elinkeinoasiantuntijan toimea, joiden työaika jaetaan kunnittain ja joiden työnohjaus tapahtuu kuntakohtaisesti. Neuvottelujen pohjalta vastuukuntana toimii Aura.
- Elinkeinoasiantuntijoiden työpanos ja toimintakustannukset jakaantuvat kuntien kesken seuraavasti: Pöytyä 40 %, Aura 20 %, Koski 10 %, Marttila 10 %, Oripää 10 % ja Tarvasjoki 10 %. Jos yksittäinen kunta jättäytyy pois yhteistyöstä, neuvotellaan kustannusten jako uudestaan. Perustoiminnan kustannukset vuodelle 2014 ovat n. 135 000 €.
- Elinkeinoasiantuntijoiden tehtävinä on:
  - o olla yhteyshenkilönä elinkeinoasioissa kunnanjohtajan ohella
  - o yritysneuvonta sekä tarvittaessa asiakkaan ohjaus erityisasiantuntijoiden piiriin
  - o yrityshankinta ja elinkeinopolitiikan markkinointi
  - o alueellisen asiantuntijaverkoston kehittäminen
  - o yritysten välisen yhteistyön edistäminen ja yrittäjäjärjestöyhteistyö
  - o elinkeinoasioiden valmisteluun osallistuminen kunnissa.
- Elinkeinoasiantuntijoiden työtä täydentävät palvelusetelijärjestelmän käyttöönotto asiantuntijapalveluiden hankintaan, oppilaitosyhteistyö, Leander -toimintaryhmätyö ja yhteistyö maakunnallisten toimijoiden kanssa.
- Hanketyöstä ja kehittämishankkeiden toteuttamisesta sovitaan erikseen kunkin kunnan osalta.
- Sopijakunnat hoitavat yhteisesti edunvalvontaan liittyviä tehtäviä. Tähän liittyvistä mahdollisista tehtävistä ja kustannusten jakautumisesta sovitaan erikseen”. (Auran kunnanhallitus 2013, 188.)

Auranmaan yritys- ja elinkeinopalveluiden sopimus pohjaisella järjestämismallilla tavoitellaan tietenkin parannuksia aiempaan toimintamalliin, mikä tarkoittaa mm.

kuntien vahvempaa ohjausta organisaation toimijoille. Tällä pyritään varmistamaan se, että kunnan alueella toimivat yritykset saavat varmemmin tarvitsemansa palvelun. Alkavien yrittäjien neuvontapalvelu on tarkoitus hoitaa palvelusetelijärjestelmällä, jota vahvistaa ensisijaisesti tarjottava asiantuntijaverkosto (tilitoimistot, yksityiset yrityspalvelutoimijat jne.). Palvelusetelin arvo, jonka luovuttamisesta elinkeinoasiantuntija tapauskohtaisesti päättää, lienee 100-200 €. Elinkeinoasiantuntijoiden roolina tulee näissä tapauksissa olemaan aloittavan yrittäjän suunnitelmien ja liikeidean realistisuuden alkuarviointi sekä ohjaus jatkopalveluun.

Muihin erityisosaamista vaativiin toimiin, kuten omistajanvaihdoksiin ja vientimarkkinointiosaamiseen, ollaan kokoamassa omaa maakunnallista yhteistyökumppaniverkostoa. Elinkeinoasiantuntijoiden toimipisteet sijoittuvat toisen henkilön osalta Pöytyälle ja toisen Auraan. Kummankin esimiehenä toimii Auran kunnanjohtaja. Hanke-toimien hallinnoitsijaksi tullaan jatkossa valitsemaan oppilaitos tai joku jäsenkunnista. Toimistopalveluista laskutetaan muita kuntia 5 % osuudella kokonaiskustannuksista. Käyttöön otetaan myös asiakkuudenhallintajärjestelmä, johon kaikilla osapuolilla tulee olemaan pääsy. Raportti toiminnasta laaditaan neljännesvuosittain.

### 6.3.3 Rauman kaupunki

Rauman kaupunki aloitti täysin oman elinkeinopalveluorganisaationsa toiminnan vuoden 2013 alussa. Tätä ennen Rauman elinkeinopalveluista on vastannut vuodesta 2004 alkaen lähikuntien omistama elinkeinoyhtiö nimeltään Rauman Seudun Kehitys Oy, jonka toiminta ajettiin alas muutama vuosi sitten jäsenkuntien erotessa siitä yksi toisensa jälkeen. Tuolloin päädyttiin ratkaisuun, jonka pohjalta elinkeinopalvelutehtäviä ryhtyi hoitamaan Pritzztech Oy ostopalveluperiaatteella. Kyseisen palveluntuottajan toimintatapa ja siitä syntyneet kustannukset eivät kuitenkaan tyydyttäneet Raumaa ja sen elinkeinoelämää, minkä seurauksena kaupungin johto käynnisti suunnittelun elinkeinotoimintansa järjestämiseksi omin voimin.

Kaupungin nykyisiä elinkeinopalvelutoimintoja johtavan yritysasiainmies Heikki M. Nurmen sanoin, Rauman elinkeinopalveluiden nykytila on vakaa. Opinto- ja harharetket on tehty ja ulkoistuksen sekä palveluiden oston tiet on kuljettu loppuun. Hänen



mielestään erityisen hyviä seikkoja nykyisestä mallista voi nimetä seuraavasti: Yrityspalveluiden koko kenttä on omassa hallinnassa ja palveluilla on kasvot sekä vetäjä. Organisaatiolla on hyvä henki ja tekemisen meininki, johon osaltaan vaikuttaa yrityskentän hyvä tuntemus ja mm. yritysasiamiehen jäsenyys yrittäjyhdistyksessä. Toimintaperiaatteina ovat mm. pro aktiivinen lähestymistapa, läsnäolo yritysten arjessa ja kaikkien palvelu samalla joustavalla periaatteella. Organisaation henkilöiden toimipisteiden sijainti yhdessä paikassa vahvistaa toiminnan tehokkuutta ja toinen toistensa vahvuuksien hyödyntämistä. Toiminnan edelleen kehittämiseksi organisaatioon ollaan luomassa välitöntä ja suoraa asiakaspalautejärjestelmää.

Toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä vastaavan yritysasiamies Nurmen lisäksi organisaatioon kuuluvat kaupungin ja elinkeino-organisaation välisestä tiedonvaihdesta vastaava henkilö, kaksi kentällä liikkuvaa kehittämistarpeita selvittävää yritysneuvojaa sekä kaksi aloittavien yrittäjien neuvontaan keskittyntä asiantuntijaa, joista toinen vastaa myös yleisistä toimistotehtävistä. Kokonaispalvelua täydentävinä sopimusperusteisina yhteistyökumppaneina ovat ProAgria Länsi-Suomi, Satakunnan Yrittäjät ry, Rauman kauppakamari ja luovien toimialojen kehittämispalveluiden asiantuntija Rauman kaupungilta. Tällä kokoonpanolla organisaation henkilöstömäärä, työnkuvat ja tehtäväjako vaikuttavat yritysasiamiehen mukaan olevan optimaalisia.

#### 6.4 Mallinnuskelpoisuusanalyysi

Pohjois-Satakunnan kehittämiskeskuksen toimintamalli vaikuttaa paitsi jäsenkuntien määrään, myös organisaatorakenteensa ja hyviksi koettujen toimintatapojensa puolesta erityisen hyvin mallinnettavaksi Kaakkois-Satakuntaan. Yhtymäkohtia ja samankaltaisuutta liittyy niin yritys-kantaan kuin elinkeinorakenteeseenkin.

Auran Kunnan toimintamallin toteuttaminen on vasta alkanut ja tulee varmasti hakemaan lopullista muotoaan vähintään kahden toimintavuoden ajan. Epäilyksiä mallin onnistuneisuudesta aiheuttaa mm. yllättävän pieni taloudellinen panostus, joka puolestaan rajoittaa toiminnan laajuutta ja monipuolisuutta. Samaan asiaan liittyen kuntien osuus toimintaresursseista jakaantuu epätasaisesti, joka tuottanee haasteita ja turhaa työajan haaskaamista toiminnan kohdistumisseurannalle.

Rauman kaupunki puolestaan luo uskoa oman elinkeino-organisaation toimivuuteen ja tehokkuuteen. Toimintamallissa on kiistatta mallinnettavia elementtejä, mutta väestöpohjan suuruus, yrityskannan ja sitä kautta elinkeinorakenteen erilaisuus vaikuttavat siten, että Raumalla on voitu panostaa elinkeinopalvelun taloudellisiin resursseihin huomattavan paljon. Näistä syistä johtuen Rauman toimintamallia voidaan mallintaa Kaakkois-Satakunnassa vain joiltakin osiltaan.

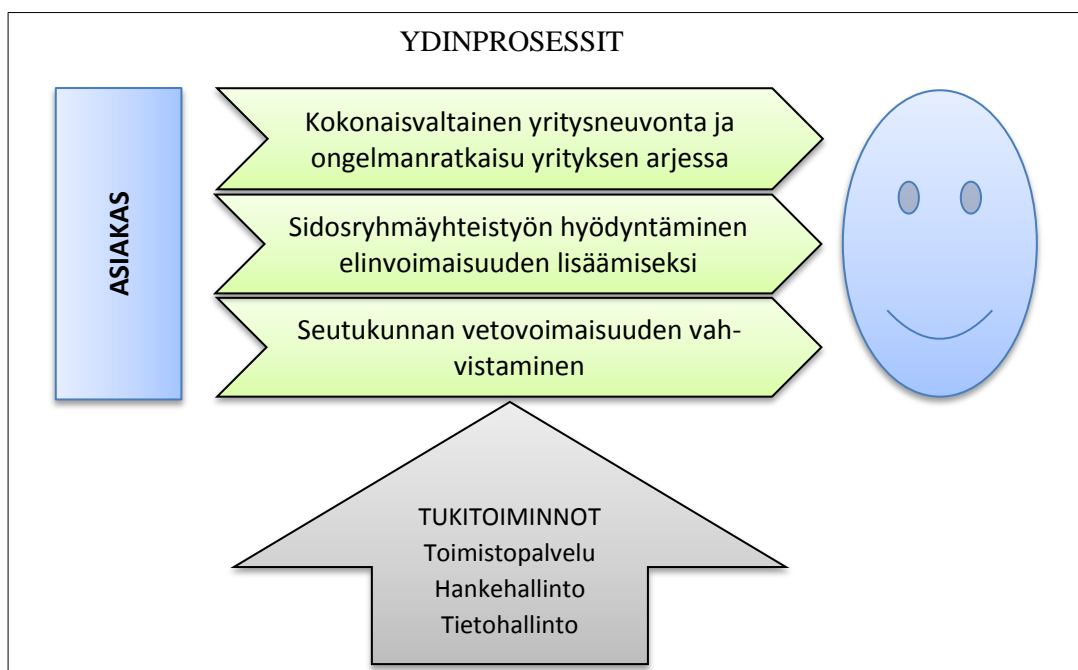
## 7 ELINKEINOPALVELUIDEN TOTEUSTUSSTRATEGIARAAMI

Tässä kappaleessa esitellään kehittämistehtävän lähtökohtiin, strategia käsitteen teoreettiseen tarkasteluun, suoritetun kyselytutkimuksen analysointiin sekä benchmarkig-vierailuista sisäistettyjen tietojen kokonaisvaltaiseen yhdistelyyn perustuva ja tämän kehittämistehtävän lopputulokseksi rakentunut strateginen toteutusehdotus Kaakkois-Satakunnan uudelle elinkeinopalveluorganisaatiolle.

Teoreettinen viitekehys taustanaan tämä elinkeinopalveluiden toteutusstrategia nojaa vahvasti kappaleessa 6 esitettyyn teoriaan sekä M. Sotaraudan teoksesta Kohti epäselvyyden hallintaa, poimittuihin periaatteisiin seuraavalla tavalla: Strategia sisältää kolme keskeistä elementtiä; toimintaympäristön, muutoksen ja ajan, jotka nivoutuvat yhteen olennaiseen keskittymisen ja organisaation kokonaisuuden kanssa. Toimintaympäristön näkökulmasta strategia on vahvuustekijöiden maksimointisuunnitelma. Muutoksen näkökulmasta strategian keskeisenä tavoitteena on toimintaympäristön muutokseen varautuminen ja vastaaminen. Ajan näkökulmasta strategia auttaa organisaatiota selkeyttämään tulevaisuuden suunnan ja tekemään oikeita päätöksiä huomion vaatimalla tavalla. Strategian tulee ohjata päätöksentekijän ajatukset siihen, mikä on oleellista organisaation olemassaolon, tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta. Se antaa näkökulman siihen, mitä pitää tehdä ja miksi. Hyvä strategia sisältää arvot, suuntaa huomion muutokseen ja saa aikaan jatkuvaa muutosta. (Sotarauta 1996, 208.) Näiden näkemysten ymmärtämistä ja sisäistämistä on pidettävä strategiseen ajatteluun ohjaavana ja tulokselliseen toimintaan johtavana organisaation toimijoiden perustavoitteena, johon tällä toteutusstrategialla tähdätään.

## 7.1 Organisaation nimi ja prosessit

Nykyisen Kaakkois-Satakunnaksi nimetyn epävirallisen seutukunnan muodostavat Huittisten ja Kokemäen kaupungit sekä Säskylän ja Köyliön kunnat. Samoista kaupungeista ja kunnista muodostuu Kaakkois-Satakunnan elinkeinopalveluorganisaation toiminta-alue, jonka imagoa ja elinvoimaisuutta se pyrkii toiminnallaan ylläpitämään ja parantamaan mahdollisimman monipuolisen elinkeinotoiminnan harjoittamisedellytysten takaamiseksi. Organisaation virallisesti käyttöön otettavaksi nimeksi lanseerataan Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimi. Prosessiajattelun periaatteilla määriteltynä, organisaation strategiset pää- ja tukiprosessit ovat kuvan 5 mukaiset. Kuvion tavoitteena on kertoa, että organisaation olemassaolon syy ja toiminnan tarkoitus on tyytyväinen asiakas, jolla tarkoitetaan alueen kuntia ja niiden yrityksiä.



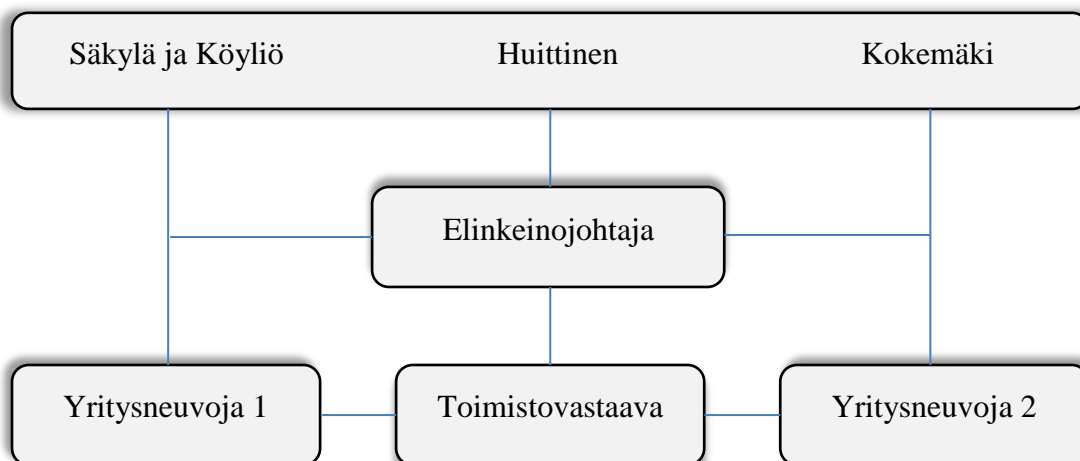
Kuva 5. Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimen strategiset pää- ja tukiprosessit

## 7.2 Lähtötila ja resurssit

Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimi käynnistää toimintansa koko toimialueellaan ao. kuntien välisessä sopimuksessa sovittuna ajankohtana siten, että Huittisten elinkeinotoimen hyväksi koettua toimintamallia ryhdytään jalkauttamaan asteittain mui-

den kuntien palvelutarjontaan. Asteittaisuudella tarkoitetaan kunkin kunnan toimintatapojen huomioon ottamista, henkilöstöön ja hallintoon tutustumista, yrityskantaan perehtymistä ja tarvittavan infran rakentamista.

Huittisten osalta ensisijaisen yritysneuvontavastuun kantaa elinkeinojohtaja, joka toimii samalla koko elinkeinotiimin esimiehenä ja hallinnollisena johtajana. Elinkeinojohtajan tehtäväkenttään kuuluvat myös sidosryhmäyhteistyöstä ja hanketoiminnasta vastaaminen. Säkylän ja Köyliön osalta ensisijaisen yritysneuvontavastuun kantaa yritysneuvoja 1, joka toimii puolestaan taloushallinnollisissa ja juridisissa kysymyksissä myös koko alueen yritysneujana. Toimistotehtävistä sekä hanke- ja yleishallinnon juoksevista asioista huolehtii toimistovastaava, jonka tehtäväkenttään kuuluvat näiden lisäksi erilaiset tiedotus- ja perustason atk-tukitehtävät. Kokemäen osalta ensisijaisen yritysneuvontavastuun kantaa yritysneuvoja 2, jonka tehtäväkenttään kuuluvat tämän lisäksi koko alueen markkinointiin ja imagon rakentamiseen liittyvät kehittämistehtävät. Piirroksena kuvattuna Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimen organisaatiokaavio näyttää kuvan 6 mukaiselta.



Kuva 6. Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimen organisaatiokaavio

### 7.3 Lähtötilanneanalyysi

Analyysityökaluna tässä tapauksessa on käytetty Albert Humphreyn jo 1960 luvulla kehittelemää ja lanseeraamaa SWOT -analyysiä.

#### Organisaation vahvuudet:

- Toiminta ja toimijat ovat lähellä yrityksiä ja niiden arkea
- Suhteellisen laaja asiantuntijuus ja osaaminen
- Saumaton ja läheinen yhteistyö kuntien johdon kesken
- Saumaton ja läheinen yhteistyö kuntien virranhaltijoiden kesken
- Tiedonkulun nopeus ja toiminnan ketteryys
- Seutukunnan yrityskentän laaja/läheinen tuntemus

#### Organisaation heikkoudet:

- Mahdollinen taloudellisten resurssien riittämättömyys
- Alkuvaiheen opettelu ja mahdolliset toimintamallin sisäänajo-ongelmat

#### Organisaation mahdollisuudet:

- Koko yrityskentän aktivoiminen ja tuloksentekeytyksen parantaminen
- Luotettavan ja osaavan toimijastatuksen saavuttaminen
- Seutukunnan elinvoimaisuuden kokonaisvaltainen lisääminen
- Tuloksellisen toiminnan tuoma resurssien vahvistuminen
- Hankerahoitusten monipuolinen hyödyntäminen kehitystoiminnassa
- Kouriintuntuvien tulosten näkyvyyden hyödyntäminen

#### Organisaation uhat:

- Taloudellisten resurssien riittämättömyys ja supistuminen
- Oikeanlaisten toimijoiden ”hyvien tyyppien” löytäminen
- Toiminnalliset epäonnistumiset ja ristiriidat kuntien kesken
- Hankkeiden epäonnistumiset ja hankehallintovirheet

## 7.4 Visio ja arvot

Kaakkois-Satakunnan liiketoiminnallinen elinkeinoelämä on monipuolista, vireää, tuloksellista ja yrittäjyyteen kannustavaa. Yrittäjyysmyönteisyys luo omalta osaltaan jatkuvasti lisääntyvää elinvoimaa, joka puolestaan saa jopa muualla toimivat yritykset kiinnostumaan seutukunnan tarjoamista mahdollisuuksista. Yritystoiminnan kehittämisessä Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimi on luonnollinen, luotettu ja arvostettu.

tettu yhteistyökumppani paitsi seutukunnalla, myös koko maakunnassa. Organisaation tinkimättömiin arvoihin kuuluvat luotettavuus ja vaitiolo sekä asiakkaiden menestyminen. Mitä luvataan, se pidetään ja vain mahdottomalla on toimitusaika.

## 7.5 Strategiset tavoitteet

Tässä listattavat otsikkomuotoiset tavoitteet on johdettu pitkälti kyselytutkimuksen tuloksista sekä strategisia muutosvoimia ja elinvoimaa kappaleessa 6 käsitelleestä tausta-aineistosta.

- Seutukunnan imagon ja elinvoiman parantuminen
- Toimintaedellytyksien luominen menestykselliselle yritystoiminnalle
- Tasapuolisuus yrittäjiä, yrityksiä ja kuntia kohtaan
- Aktiivisuus, joustavuus ja palvelun nopeus yrittäjien tarpeita kuunnellen
- Elinkeinopoliittinen yhteistyö kuntien ja yrittäjäyhdistysten kesken
- Yrittäjämönteisyyden yleinen edistäminen
- Teollisuuden uudistuminen ja kilpailukyvyn edistäminen
- Osaavan työvoiman saannin turvaaminen
- EU -hankkeiden toteuttaminen ja niissä onnistuminen
- Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen ja hyödyntäminen
- TKI- ja innovaatiotoiminnan edistäminen
- Ennakointiin liittyvien trendien tulkitseminen ja hyödyntäminen

Tavoitteiden edellyttämää toimintaa, voidaan linkittää BSC – näkökulmien periaatetta noudattaen syy- seuraus suhteiden ketjuksi seuraavien kohtien mukaisella tavalla.

### 7.5.1 Taloudellinen näkökulma

Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimi käyttää toimintaansa osoitetut taloudelliset resurssit tehokkaasti, hyödyntäen samalla mahdollisia kuntien omakohtaisiin markkinointi ym. toimintoihinsa kohdistamia resursseja. Monipuolisen ja asiantuntevan palvelukyvyn turvaamiseksi, on oleellisena tavoitteena riittävien taloudellisten resurssien turvaaminen toiminnasta saatavan positiivisen palautteen keinoin, joka puolestaan

voidaan saavuttaa vain aktiivisella ja näkyvällä yrityspalvelutoiminnalla. Monipuolistaakseen seutukunnan elinkeinoelämän kehittymismahdollisuuksia, organisaatio hyödyntää toiminnassaan myös erilaisia haettavissa olevia hankerahoituksia.

### 7.5.2 Palvelu-/asiakasnäkökulma

Organisaation toimijat ovat aidosti kiinnostuneita yritysten tarpeista ja ongelmakoh-  
tien ratkaisemisesta. Ongelmanratkaisussa hyödynnetään luonnollisesti koko organi-  
saation asiantuntemusta sekä sen laajaa sidosryhmäverkostoa. Taloudellisissa kysy-  
myksissä organisaatio osallistuu tarvittaessa kulloiseenkin tilanteeseen sopivimman  
rahoituskanavan tai tukimuotomahdollisuuden selvittämiseen. Organisaatio seuraa ja  
selvittää uusien viranomaismääräysten ym. yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksia  
yritystoimintaan ja tiedottaa, neuvoa tai kouluttaa yrityksiä kulloinkin sopivimmalla  
tavalla. Yhteistyön hyödyntäminen yrittäjäjärjestöjen, Satakunnan kauppakamarin  
ym. sidosryhmien kanssa on näiden asioiden näkökulmasta erityisen tärkeää. Jokai-  
nen asiakas, yhteydenotto ja palvelutapahtuma ovat yhtä tärkeitä, asioita voidaan  
priorisoida mutta asiakkaita ei.

### 7.5.3 Vaikuttavuuden ja tehokkuuden-/prosessinäkökulma

Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimi neuvoa ja palvelee alueensa kuntien yrityksiä  
tarvelähtöisesti ollen läsnä aina silloin ja sillä, missä tarve ilmenee. Organisaation  
palvelupisteitä ovat paitsi kuntien hallintokeskukset myös kaikki yritykset. Liikku-  
vuus, joustavuus ja ketteryys yhdistettyinä kentällä suoritettavaan toimintaan ovat  
tehokkaan ja näkyvän tekemisen perusedellytyksiä. Kuntayhteistyön ja kunnan elin-  
keinopolitiikan noudattamiseksi pitää kuntakohtainen vastuuhenkilö jatkuvaa yhteyt-  
tä kunnan johtoon ja osallistuu kunnan niin toivoessa elinkeinotiimin tai vastaavan  
johto-/asiantuntijaryhmän työskentelyyn.

#### 7.5.4 Henkilöstö-/oppimisen ja kasvun näkökulma

Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimi muodostaa henkilöstölleen toimintaympäristön, jossa on avoin ja myönteinen työilmapiiri. Henkilöstöllä on mahdollisuus suunnitella ja kehittää omaa työtään sekä tarpeen vaatiessa kouluttautua työtehtäviensä edellyttämiin osaamisalueisiin. Henkilöstön välinen yhteistyö, vuorovaikutus ja yhdessä tekemisen periaate ovat peruslähtökohtia hyvän työmotivaation ja tehokkuuden saavuttamiseksi. Tehtäviin tuo merkittävää monipuolisuutta ja haasteellisuutta tiimin jäsenenä toimimisen ohella vaadittava itseohjautuvuus ja vastuullisuus kuntakohtaisen tehtäväkentän hoitamisessa. Tehtäväorientoitumisen ja työssä jaksamisen näkökulmasta erittäin positiivista on se, että henkilöstön työsuhteet eivät ole määräaika- tai projektisidonnaisia, vaan toistaiseksi voimassa olevia.

#### 7.6 Elinkeinopoliittiset linjaukset

Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimi osallistuu kuntien elinkeinopolitiikan toteuttamiseen aktiivisesti mm. asiantuntemuksen, laaja-alaisuuden ja tarvittavan verkostoitumisen varmistamiseksi. Organisaatio pyrkii toimillaan edistämään seudullisen elinkeinopolitiikan muodostumista siten, että yhteiset tavoitteet kunnioittavat myös kuntien erilaisuutta. Ostopalveluita hyödynnetään erityisasiantuntijuutta edellyttävissä toiminnoissa, suosien ensisijaisesti maakunnan omia asiantuntijatahoja. Tiettyjen erityisosa-alueiden hoitaminen yhteistyösopimus pohjaisesti maakunnan asiantuntijatahojen kesken on mahdollista, mikäli se nähdään toteutukseltaan ja kustannuksiltaan järkeväksi. Aloittavien yrittäjien neuvonta kuuluu edellä mainittuihin erityisosa-alueisiin, jonka hoitamiseen voidaan soveltaa myös palvelusetelijärjestelmään etukäteen valittujen ja riittävät kriteerit täyttävien tilitoimistojen palvelutarjontaa.

Organisaation tärkeimmät maakunta-/valtionhallinnon yhteistyötahot ovat Satakunnan ELY-keskus, Satakuntaliitto, Finnvera sekä Työ- ja elinkeinoministeriö. Muita tärkeitä yhteistyötahoja ovat ProAgria Länsi-Suomi, Satakunnan kauppakamari sekä seutukunnalla toimivat pankit, tilitoimistot, ammatillisen koulutuksen järjestäjät (SASKY, SATAEDU ja SAMK) ja muut elinkeinopalveluorganisaatiot. Yritysten ja oppilaitosten välisen yhteistyön vahvistamiseen tähtäävä vaikuttaminen työssä oppi-



misen, kehityshankkeiden ja opinnäytetöiden koordinoinnin keinoin on tärkeä osa seutukunnan yritysten toimintaedellytysten parantamisessa. Hanketoiminnan ylläpito hankehakujen tarjoamien mahdollisuuksien rajoissa kohdistetaan ensisijaisesti teollisuuden, matkailun ja seutumarkkinoinnin kehittämishankkeisiin. Täysin kuntakohtaisten markkinointitoimien rahoituksesta ja koordinoinnista vastaa lähtökohtaisesti kukin kunta itse. Tapauskohtaisesti sovittavat ja tästä poikkeavat toiminnot ovat kuitenkin mahdollisia.

### 7.7 Toiminnan ohjautumistavoitteena strateginen ajattelu

Toimintaympäristömme alati muuttuessa, on organisaation strategian ja sen suunnittelun kyettävä muuttumaan. Edellytyksenä tälle on, että organisaation jäsenet kykenevät strategiseen ajattelutapaan. Hyvä strateginen ajattelija yhdistää monia tapoja hyödyntää erilaisten ihmisten tietoa ja näkemyksiä sekä erilaisia tietolähteitä. Parhaimmillaan strateginen ajattelu yhdistää järjen, intuition ja tunteen. Siinä korostuvat luovuus, tunne, innovatiivisuus sekä näkemys rationaalisten ja loogisten analyysien rinnalla. Takavuosina tunnetuksi tulleen jääkiekkoilija Gretzkyn tiedetään paljastaneen menestymisensä salaisuuden seuraavasti: ”En luistele kiekon perässä, vaan luistelen sinne, minne se on menossa”. (Sotarauta 1996, 183-191.) Noin yksinkertaistako strategisen ajattelun soveltaminen voi olla? Ei sentään. Gretzkynkin tapauksessa on tarvittu tuhansia ja taas tuhansia harjoituskertoja, joiden kautta taito ajatella, toimia ja luistella oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan on omaksuttu. Tuskinpa kukaan ihminen on strategisen ajattelun saralla seppä syntyessään. Tarvitaan siis paljon harjoittelua ja tietoista pyrkimystä strategiseen ajattelutapaan.

Ajattelutavan omaksumista helpottavaksi ja selventäväksi tiivistelmäksi Sotarauta on laatinut seuraavanlaisen listan strategisen ajattelun lähtökohdista:

- Strateginen ajattelu on yksilön asenne ja kyky, eli tapa suhtautua todellisuuteen, sen subjektiiviseen jatkuvasti muuttuvaan ja kompleksiseen luonteeseen.
- Strategisella ajattelulla pyritään jäsentämään kehitysnäkemyksiä pitkäjänteiseksi ja johdonmukaisiksi toiminnoiksi, etsimällä ja antamalla tapahtumille merkityksiä niitä samanaikaisesti uudistaen. Se on yksilön tapa tulkita tapahtumia ja etsiä niiden merkityksiä.

- Strateginen suunnittelu terävöittää strategista ajattelua erilaisilla analyyseillä. Se on ryhmän tapa etsiä ja antaa tapahtumille merkityksiä.
- Strategisen ajattelun ydin on kuitenkin siinä, että ajattelu ja toiminta ovat tärkeitä, ei suunnittelu tai menetelmät ja hienot proseduurit.
- Asenne, ongelmien lähestymistavat ja näkökulma sekä oleellisen etsintä ovat tärkeitä. Aseenne ohjaa menetelmiä ja analyysejä, eikä päinvastoin. (Sotaurauta 1996, 191.)

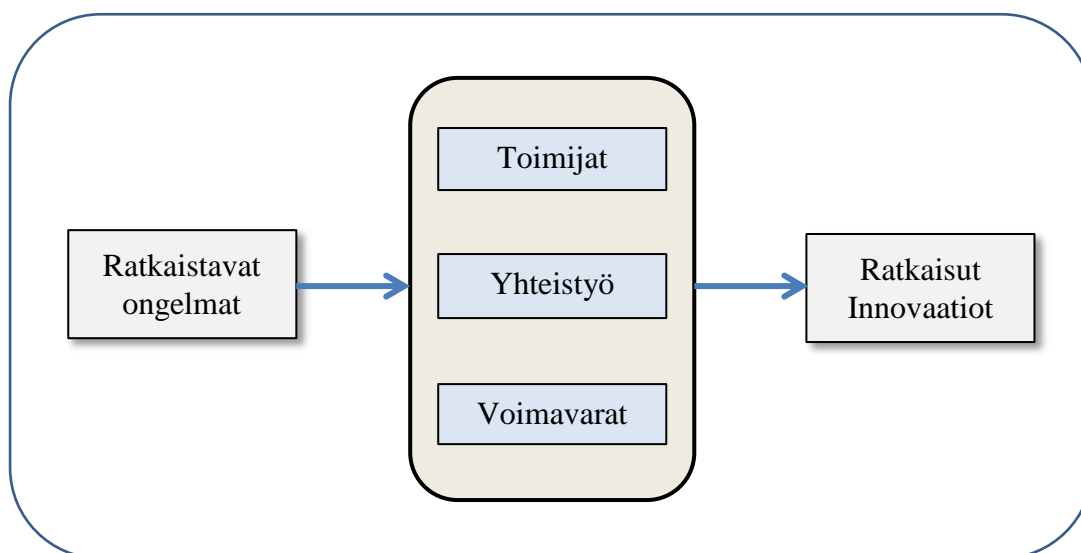
## 7.8 Mukana innovaatiokeskittymien tavoittelussa

Tutkimukset ja käytäntö ovat selkeästi osoittaneet paikallisten olosuhteiden merkityksen yrityskentän innovaatiotoiminnalle. Innovatiiviset yritykset hakeutuvat ja syntyvät usein toistensa läheisyyteen sellaisille seutukunnille, joissa on erityisen hyvät edellytykset liiketoiminnan pyörittämiseen ja sen kehittämiseen. Sellaisia seutukuntia A. Hautamäki ja K. Oksanen nimittävät innovaatiokeskittymiksi edellyttäen, että niiden osaaminen on kansainvälisellä tasolla. Heidän mukaansa innovaatiokeskittymistä löytyy dynaaminen innovaatioiden ekosysteemi, jossa syntyy uusia ideoita ja yrityksiä, jotka kaupallistavat niitä. Innovaatiokeskittymille ominainen toimintamalli on laaja-alainen yhteistyö ja verkostoituminen. (Hautamäki & Oksanen 2012, 8.)

Innovaatioiden ekosysteemillä tarkoitetaan verkostoa, joka yhdistää yrityksiä, rahoittajia, korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia, palveluntuottajia sekä työvoimaa systeemiksi, jossa eri elementit ruokkivat toisiaan ja luovat yhdessä uusia ratkaisuja. Se on jatkuvasti muuttuva dynaaminen järjestelmä, jossa mukana olijoiden suhteet muuttuvat ja josta poistuu ja johon tulee tilalle uusia toimijoita. Dynaamisinta ja herkimmin reagoivaa ekosysteemin osaa edustavat yritykset. Ekosysteemi on yhtäaikaan paikallinen ja globaali. Paikallisuudessa korostuu pääosin julkisen sektorin vastuualueeseen kuuluva infrastruktuuri, jolla tarkoitetaan yhdyskuntarakennetta, tieto- ja liikenneyhteyksiä, koulutusjärjestelmää ja muita julkisia palveluita. (Hautamäki & Oksanen 2012, 14.)

Korkeakoulut ja tutkimuslaitokset ovat paikkakuntiensa ekosysteemien oleellisia toimijoita, joita ei Kaakkois-Satakunnan alueella sijaitse ainuttakaan. Se ei kuiten-

kaan ole, eikä saa olla esteenä innovaatiokeskittymissä ja -toiminnassa mukana olemiselle. Seutukunnan elinkeinoelämälle jo pitkältä ajalta tutuksi tulleiden verkostoitumisen ja erilaisten yhteistyömuotojen kehittämisen keinot, ovat infrastruktuurin kehittämisen ohella toimintamalleja, joiden kautta seutukunnan yrityksille mahdollistuu mukana olo innovaatiokeskittymien ekosysteemeissä. Tästä näkökulmasta on entistäkin tärkeämpää vahvistaa yhteistyömuotoja ensisijaisesti Satakunnan ammatti- korkeakoulun ja Tampereen yliopiston Porin yksikön kanssa. Toki yritysten innovointitoimintaa ja ekosysteemeihin mukaan pääsyä tukevia verkostoja on pyrittävä rakentamaan myös Tampereen teknillisen yliopiston, Turun yliopiston ja Aalto yliopiston kanssa. Innovaatioiden ekosysteemin toimintaperiaate on esitetty kuvassa 7.

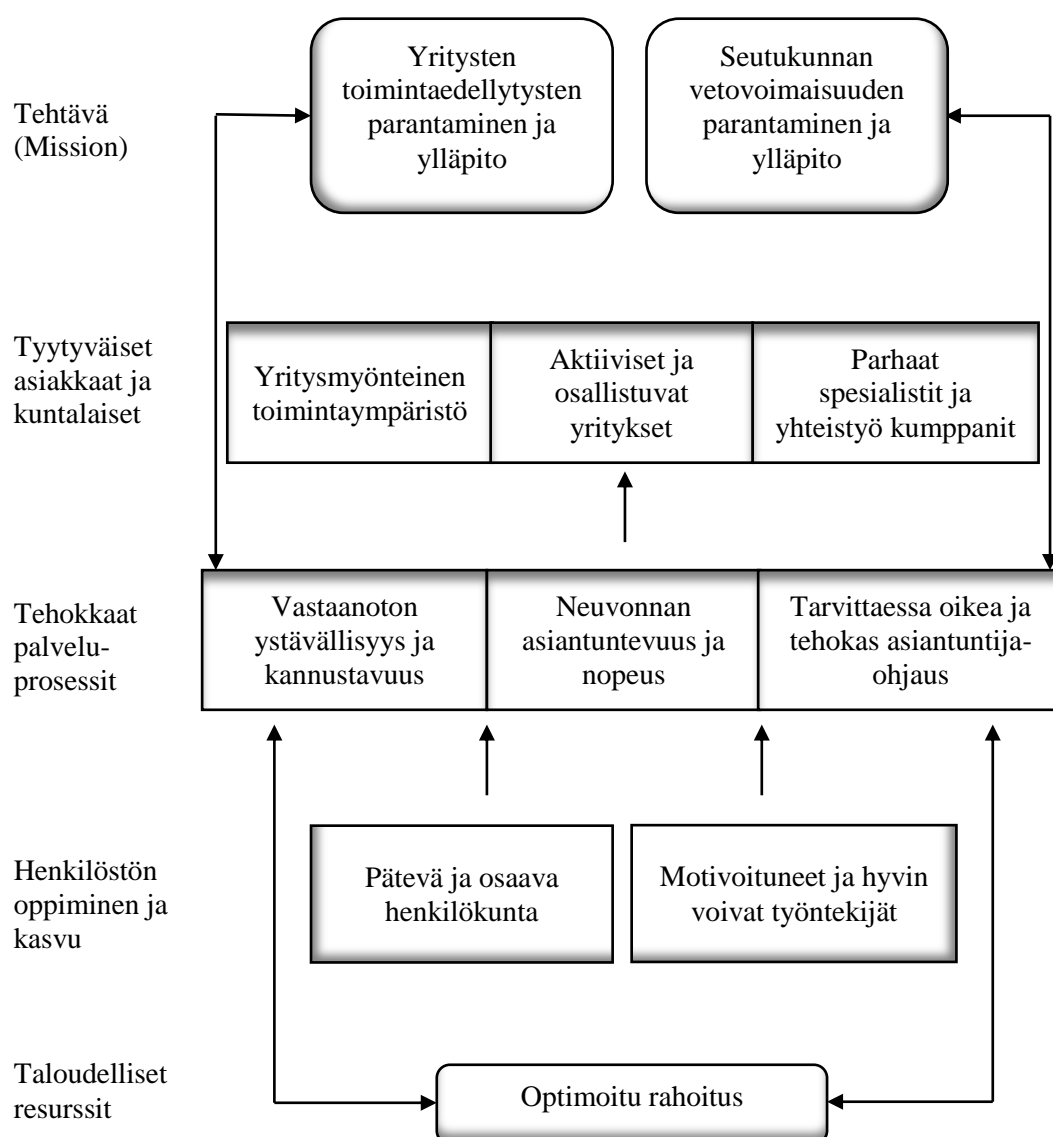


Kuva 7. Innovaatioiden ekosysteemin toimintaperiaate

Maailmanluokan innovaatiokeskittymien rakentaminen ei ole yksinkertaista, koska niiden edellytyksenä olevat korkea elämisen laatu ja huippuluokan bisnesmahdollisuudet haastavat koko Suomen yhteiskuntarakenteen, kulttuurin, julkiset palvelut, liikenne yhteydet jne. Uskottavaa kuitenkin on, että yrittämällä, yhdistämällä sekä verkostoja ja yhteistyötä synnyttämällä yliopistokaupunkien ulkopuolellakin sijaitsevilla seutukunnilla on ekosysteemien kokonaisuudessa mahdollisuus kantaa oma kortensa kekoon. Innovaatioista voidaan kyllä puhua aina silloinkin, kun syntyy uusi tuote tai palvelu, vaikka sillä ei tähdättäisikään tai saavuteta kansainvälistä kaupankäyntiä. Jos tuotteen/palvelun myötä syntyy uusi yritys tai toimiva yritys löytää uuden jalansijan, jonka avulla vältetään henkilöstöä koskevilta sopeutuksilta, puhumat-

takaan, että voidaan jopa lisätä henkilöstöä, on kyseessä kiistatta innovaatio. Tästä näkökulmasta, paikallisen ekosysteemin jatkuvaa vahvistamista on pidettävä Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimen ykkösprioriteettina.

Kaikesta tässä kappaleessa esitetystä elinkeinopalveluiden toteutusstrategiaa käsittelevästä linjauksesta sekä kuvan 8 mukaisen strategiakartan tavoitteellisesta ohjauksellisuudesta voidaan muodostaa Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimen strategisia tavoitteita mukaileva tunnuslause: Rohkean uudistumisen elinvoimainen kaikkien Kaakkois-Satakunta!



Kuva 8. Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimen strategiakartta

## 8 LOPUKSI

Tähän kehittämistehtävään liittyvän aineiston kerääminen ja lähtötilanteeseen tutustuminen alkoi jo talvella 2013. Matkan varrella on tapahtunut paljon mielenkiintoisia asioita, mutta aivan alkuvaiheessa muotoillut tavoitteet ovat säilyneet sisällöllisesti täysin ennallaan. Kehittämistyön raportointiin tähtäävä kirjallinen työskentely alkaa olla nyt loppuillaan, mutta työn kohteena olevan uuden elinkeino-organisaation toiminnan käynnistäminen on tätä kirjoitettaessa keväällä 2014 vasta lähtökuopissaan. Kuntaliitosten paineet ovat Suomessa hieman laantuneet niiden ja ns. SOTE -uudistuksen toisistaan erottamisen myötä. Tästä huolimatta Huittisten kaupunki sekä Säskylän ja Köyliön kunnat ovat tehneet periaatetasoiset päätökset uuden elinkeino-organisaation jäseniksi liittymisestä. Kokemäen osalta mahdollinen liittyminen selvinnee kesäkuun 2014 aikana, jolloin viimeistään on tehtävä mahdolliset sopimusmuutokset nykyisen palveluntuottajan suhteen. Mikäli kuntien poliittisessa kentässä ei tapahdu mitään täysin yllättävää, näyttää siltä, että Huittisten, Säskylän ja Köyliön keskinäisen elinkeino-organisaation toiminnan ensiaskeleita voidaan ryhtyä ottamaan syyskuun 2014 aikana. Kokemäen kaupungin mahdollisen mukaan tulon päivämäärä allekirjoitetaan aikaisintaan vuodenvaihteessa 2015. Kuten haastattelututkimuskin jo vahvasti osoitti, jatkaa Punkalaitumen kunta nykyisen palveluntuottajayhtiönsä omistajajäsenenä, mutta haluaa kunnan johdon ilmaisemana olla siitä huolimatta osallisena Kaakkois-Satakunnan yhteistyökuvioissa mm. hanketoimien osalta.

Mikäli poliittisilla päättäjillä on rohkeutta kohdistaa tässä kehittämistyössä esille tulleet riittävät taloudelliset resurssit Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoiminnan edistämisen ylläpitoon ja mikäli ao. elinkeino-organisaatio onnistuu löytämään toimijoikseen ns. hyvät tyypit, on seutukunnalla ja sen yrityksillä loistavat mahdollisuudet nousta elinvoimakeskittymäksi ja jopa osaksi innovaatiokeskittymien ekosysteemejä. Aika ja poliittiset päätökset näyttävät, saako Kaakkois-Satakunnan elinkeinotoimi ryhtyä saavuttamaan visiotaan ja luomaan seutukunnalla tarvittavaa elinvoimaa. Helppoa se ei tule olemaan, mutta yrittämällä, tekemällä kovasti työtä ja uskomalla asiaansa saadaan varmasti aikaan tuloksia.

## LÄHTEET

- Ala-Mutkala, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Collins, J. 2005. Good to Great and Social Sectors. New York: Talentum Media Oy.
- Hakala, J. 1999. Graduopas. Helsinki: Gaudeamus / Oy Yliopistokustannus.
- Hautamäki, A. & Oksanen, K. 2012. Suuntana Innovaatiokeskittymä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Angora Center
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjota. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Talentum media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategy Maps. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY pro.
- Linna, V. 2010 Tuntematon sotilas. Helsinki: WSOY
- Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojansalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Puolanmäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Auran kunnanhallituksen pöytäkirja 7.10.2013. Viitattu 10.12.2013.  
<http://www.aura.fi/adobe/kh20131007.pdf>

Heikkinen, K. Jokelainen, T. 2004. Kajaanin kaupungin elinkeinopoliittinen selvitys. AMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.8.2013.  
<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7271/KHL2BTerhiJKatjaH.pdf?sequence=1>

Holstila, E. 2012. Kaupunki oman onnensa seppänä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 1.12.2013  
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2011/Sivut/elinkeinopolitiikasta-elinvoimapolitiikkaan.aspx>

Huovinen, J. 2013. Elinvoimapolitiikalla luodaan alueiden tulevaisuus. Prizz Uutiset 2/2013, 11. Viitattu 20.11.2013

Järvinen, J. 2010. Seudulliset yrityspalvelut -verkoston kehittäminen Kanta- Pääjt-Hämeen alueella. YAMK -opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.4.2013. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16618/JarvinenRiikka.pdf?sequence=1>

Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 19/2005. Viitattu 15.9.2013.  
[http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/A36B43365855C5F5C2257034001ECAE6/\\$file/jul19elo\\_2005\\_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/A36B43365855C5F5C2257034001ECAE6/$file/jul19elo_2005_netti.pdf)

Ojansivu, M. 2013. Elinkeinoyhtiöt uuteen kuosiin. Kuntalehti 6/2013, 20-23. Viitattu 15.9.2013.

Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy:n www-sivut. Viitattu 4.4.2013.  
<http://www.pskk.fi/>

Porter, M. 1996. Mitä on strategia? Yritystalous WalkAbout 64. vuosikerta 1-2/2006, 34-45. Viitattu 10.9.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. Seudulliset yrityspalvelut. Viitattu 4.4.2013. <http://www.tem.fi/?s=3244>

Yritys-Suomi www-sivut. Seudulliset yrityspalvelut, hyviä käytäntöjä Viitattu 4.4.2013. <http://www.sekes.fi/seutuyp/tyokaluja/yritysseteli/>

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto SAMK  
Opinnäytetyöhön liittyvä täysin luottamuksellinen teemahaastattelurunko

Pasi Rännäli

Jokipolku 6, 32800 Kokemäki, puh. 050 347 3824, [pasi.rannali@huittinen.fi](mailto:pasi.rannali@huittinen.fi)

Pvm

### **Kaakkois-Satakunnan elinkeinostrategia**

Haastateltava henkilö: \_\_\_\_\_

Tehtävä tai ammatti: \_\_\_\_\_

Yhteystiedot: \_\_\_\_\_

1. Minkälaisena näet kuntasi/kaupunkisi elinkeinopalveluiden nykytilan?
2. Mitä erityisen hyvää nykyisessä toimintamallissa on?
3. Mitä erityisen huonoa nykyisessä mallissa on?
4. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät elinkeinotoimelta edellytettävät palvelut?
5. Miten kuntasi/kaupunkisi elinkeinopalvelut tulisi mielestäsi järjestää?
6. Minkälaisena vaihtoehtona näkisit lähikuntien kesken yhteisesti toteutetun elinkeinopalvelutoiminnan?
7. Mitkä kunnat tai kaupungit olisivat mielestäsi luonnolliset yhteistyökumppanit?
8. Minkälainen yhteisen toimintamallin pitäisi mielestäsi olla?
9. Minkälaisena vaihtoehtona näetseudullisen elinkeinoyhtiön ao. palveluiden tuottajana?
10. Minkälainen toimintastrategiaseudullisella elinkeinopalvelulla pitäisi olla?
11. Minkälaisella elinkeinopalveluorganisaation kokoonpanolla riittävät palvelut pitäisi pystyä tuottamaan?
12. Minkälaisella periaatteella ao. organisaation kustannukset pitäisi kattaa?
13. Missä ao. organisaation ja sen henkilöstön toimipisteen pitäisi sijaita?
14. Minkälaisilla mittareilla ao. organisaation toimintaa pitäisi mitata?



Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMK -opinnäytetyöhön liittyvä

Benchmarking -vierailusuunnitelma

Pasi Rännäli SAMK

Pvm

### **Kaakkois-Satakunnan elinkeinostrategia**

#### **Vierailukohde:**

Organisaatio	Auran kunta / Yrityskolmio
Henkilö	Mika Joki, kunnanjohtaja
Organisaatio	Rauman kaupunki
Henkilö	Heikki Nurmi, yritysasiamies
Organisaatio	Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy
Henkilö	Marko Rajamäki, toimitusjohtaja

#### **Vierailun tavoite:**

Vierailun tavoitteena on selvittää ao. kuntien ja kuntakokonaisuuksien elinkeinopalveluiden järjestämisen tärkeimmät periaatteet, organisointitapa, toimivuus ja mittaaminen, nykyiseen toimintamalliin johtaneet tekijät sekä mahdollinen muutos- tai kehittämistarve.

#### **Esitettävät kysymykset:**

1. Minkälainen on kuntanne elinkeinopalveluiden nykytila?
2. Mitä erityisen hyvää tai huonoa nykyisessä toimintamallissa on?
3. Miten kuntanne elinkeinopalvelut tulisi mielestäsi järjestää?
4. Minkälainen toimintastrategia seudullisella elinkeinopalvelulla pitäisi olla?
5. Minkälaisella organisaation kokoonpanolla ja tehtäväkentillä palvelut järjestetään?
6. Minkälaisella periaatteella ao. organisaation kustannukset katetaan?
7. Missä ao. organisaation ja sen henkilöstön toimipiste sijaitsee?
8. Minkälaisilla mittareilla mittaatte ao. organisaation toiminnan vaikutuksia?